

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедрам экономики и менеджмента

**Формирование кадровой политики
автономного образовательного учреждения**

Выпускная квалификационная работа
по направлению: «38.04.02 – Менеджмент»,
магистерская программа
«Менеджмент и экономика образования»

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой:
д-р.пед.наук, профессор

«__» _____ 20__ г. С.Л.Фоменко

Исполнитель:
Гончарова Юлия Дмитриевна,
обучающийся МЭ – 31В группы

Руководитель ОПОП

«__» _____ 20__ г. С.Л.Фоменко

Научный руководитель:
Симонова Ирина Александровна,
кандидат фил.наук, доцент

Нормоконтролёр:

Специалист кафедры ЭиМ

«__» _____ 20__ г. О.В.Смоленцева

Екатеринбург 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	12
1.1. Понятие, цели и типы кадровой политики образовательной организации	12
1.2. Принципы формирования и пути совершенствования кадровой политики образовательной организации	23
ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ МАОУ СОШ №68.....	41
2.1. Количественный и качественный анализ кадрового состава МАОУ СОШ №68.....	41
2.2. Анализ основных направлений кадровой политики МАОУ СОШ №68	61
2.3. Проблемы реализации кадровой политики МАОУ СОШ №68.....	81
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ МАОУ СОШ №68.....	89
3.1. Модель формирования кадровой политики МАОУ СОШ №68.....	89
3.2. Мероприятия по формированию кадровой политики МАОУ СОШ №68	100
3.3. Условия реализации формирования кадровой политики МАОУ СОШ №68.....	106
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	114
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	119
ГЛОССАРИЙ.....	125

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ.....	127
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	128
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	130
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	131

ВВЕДЕНИЕ

Важнейший фактор эффективности и конкурентоспособности школьного учреждения – кадровый потенциал. Сутью кадровой политики является такая работа с персоналом, которая бы соответствовала концепции развития учреждения. Частью стратегически ориентированной политики любой образовательной организации является кадровая политика. Обеспечение оптимального баланса, численного и качественного кадрового состава, развитие его потенциала, его необходимое обновление и является целью кадровой политики, проводимой руководством организации.

В современных условиях экономика, опирающаяся на знания, на человеческий потенциал, становится доминантой экономического развития. В связи с этим, ключевым вопросом повышения конкурентоспособности образовательной организации становится эффективное управление человеческими ресурсами, поиск новых форм и методов его организации. Поэтому конкурентное преимущество образовательной организации в настоящее время и в ближайшей перспективе будет обеспечиваться за счет того, какой инструментарий используется руководством при принятии решений в области управления персоналом.

Таким образом, формирование гибкой и мобильной кадровой политики, которая направлена на оптимизацию работы с кадрами на основе внедрения инновационных технологий является одним из основополагающих факторов адаптации образовательной организации к современным условиям. Этим и продиктована **актуальность** исследования вопросов формирования кадровой политики автономного образовательного учреждения, в основе которой лежат новые подходы к ее разработке.

В настоящее время с переходом экономики к рыночным отношениям многие образовательные организации переходят на режим автономии, что повышает их самостоятельность, при этом возрастает их экономическая и юридическая ответственность. А также, соответственно, возрастает значение

кадровой политики, значительно увеличивается роль кадров – педагогов и руководителей в школьных учреждениях.

Проблема формирования кадровой политики образовательной организации является одним из важнейших аспектов проблемы управления персоналом и требует глубокого изучения и анализа.

Управление кадрами характеризуется некой существующей в любой организации системе мероприятий, посвященной какому-либо вопросу кадровой политики организации. Система мероприятий, направленная на повышение эффективности работы образовательной организации, не может быть односторонней, сводящейся к каким-либо отдельным мерам. Работа с кадрами должна быть системной и постоянной. Управление кадрами будет наиболее эффективным, если этот процесс разделить на отдельные задачи, подпрограммы, являющиеся составными частями кадровой политики организации.

Руководитель учреждения должен быть настроен на максимальное использование трудового потенциала своих работников – ключевой фактор для успешной деятельности школы в условиях ее автономности, экономической ситуации, рыночных отношений.

Исследованию проблем формирования кадровой политики, и, в частности, кадровой политики образовательных организаций, посвящено значительное количество работ, среди которых можно отметить труды таких авторов, как: Базаров Т.Ю., Карташова С.А., Дмитриев О.В., Мельник М.В., Попова Л.В., Фалько С.Г. и других. Анализ различных аспектов кадровой работы в условиях проведения радикальных изменений и внедрения инноваций проведен в работах, в основном, зарубежных авторов: Д. Пью, Мастенбрук У., Дж. Пфеффер. Из работ российских специалистов можно выделить работы А. Демина и А. Пригожина.

Существенный вклад в развитие теории управления персоналом внесли такие ученые как: М. Армстронг, У. Дейв, Г. Десслер, П. Друкер, Х. Мартин, У. Монди, Стивен П. Роббинз, Л. Стаут, Я. Фитценц и др.

Проблемы управления персоналом рассматривались в трудах российских ученых, например, Базаров Т.Ю., Бабынина Л.С., Веснин В.Р., Горелов Н.А., Дятлов В.А., Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Кулапов М.Н., Одегов Ю.Г., Половинко В.С., Руденко Г.Г., Травин В.В., Турчинов А.И., Федченко А.А. и др.

В последнее время большой интерес в научных кругах вызывает проблема применения новых подходов при решении практических проблем управления персоналом. Рассмотрению этих вопросов посвящены работы Ананькина Е.А., Апенько С.Н., Беляевой Л.П., Данилочкина С.В., Данилочкиной Н.Г., Забелиной О.В., Карташова С.А., Дмитриева О.В., Мельник М.В., Поповой Л.В., Фалько С.Г. и ряда других отечественных экономистов.

Очевидно, что в свете современных требований, предъявляемых к качеству управленческой деятельности, целесообразно иметь в организации четко установленный алгоритм разработки и осуществления кадровой политики, оформленный в виде федерального (регионального) стандарта. Этим стандартом является федеральный государственный образовательный стандарт нового поколения, а также профессиональный стандарт педагога, в котором присутствует также и документально закреплённое представление о кадровой политике образовательного учреждения, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. Трудности у руководителя чаще всего возникают из-за отсутствия необходимых навыков и опыта, а также слабой методической проработанности проблемы, сложности поставленной задачи.

Проанализировав источники научно-методической литературы, многие авторы рассматривают вопросы формирования кадровой политики образовательной организации достаточно ограниченно, при этом, как правило, провозглашаются лишь актуальность и необходимость кадровой политики в такого рода учреждениях и обозначаются ее принципы. Зачастую взгляды авторов по этим вопросам не совпадают. Авторы, которые касаются

методических аспектов формирования кадровой политики образовательных учреждений, рассматривают этот процесс обобщенно и не всегда последовательно. Таким образом, вопросы формирования и осуществления кадровой политики в условиях работы современных школьных учреждений можно считать недостаточно изученными.

Анализ научных и методических работ свидетельствует о том, что алгоритм работы и осуществления кадровой политики применительно к проблемам школьного образования авторами исследована недостаточно. Теоретическая и практическая неразработанность методик по формированию кадрового состава в области школьного образования не позволяет эффективно обновлять содержание и технологии управления школьным учреждением.

Это дает возможность говорить о *противоречиях*:

- на социально-управленческом уровне: между возросшими нормативными требованиями системы школьного образования к качеству управления школьным образовательным учреждением, формированию его кадровой политики и недостаточным уровнем развития механизмов формирования кадровой политики образовательных учреждений автономного типа;

- на научно-управленческом уровне: между потребностью в обеспечении эффективности кадровой политики и недостаточной теоретической проработанностью механизмов формирования кадровой политики автономных образовательных учреждений;

- на научно-методическом уровне: между необходимостью эффективного формирования кадровой политики в автономных образовательных учреждениях и отсутствием методических рекомендаций, позволяющих разрабатывать эффективные программы по совершенствованию кадровой политики автономных образовательных учреждений.

С этими противоречиями связана основная *проблема исследования*, которая заключается в анализе и разработке методов формирования кадровой политики в управлении школьным образовательным учреждением.

Актуальность и недостаточная разработанность обозначенной проблемы определили тему магистерской диссертации: **«Формирование кадровой политики автономного образовательного учреждения»**.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка системы рекомендаций по формированию кадровой политики в автономном образовательном учреждении.

Объект исследования – кадровая политика в автономном образовательном учреждении.

Предмет исследования – рекомендации по формированию кадровой политики в автономном образовательном учреждении.

Гипотеза исследования. Разработанная система рекомендаций по формированию кадровой политики в автономном образовательном учреждении будет эффективна, если:

- точно определена специфика кадровой политики образовательной организации;
- учтены все условия функционирования образовательной организации при разработке рекомендаций;
- предложена методическая поддержка при внедрении системы рекомендаций по формированию кадровой политики.

В соответствии с целью было необходимо решить следующие **задачи исследования:**

- исследовать теоретические и методические основы формирования кадровой политики образовательной организации;
- выявить объективные и субъективные факторы внедрения и формирования кадровой политики автономной образовательной организации;
- проанализировать существующие подходы и наиболее значимые проблемы, возникающие в процессе разработки кадровой политики;
- разработать план мероприятий по формированию кадровой политики исследуемой организации.

Теоретической и методологической основой исследования являются работы Ананькина Е.А., Апенько С.Н., Беляевой Л.П., Данилочкина С.В., Данилочкиной Н.Г., Забелиной О.В., Карташова С.А., Дмитриева О.В., Базарова Т.Ю., Старобинского Э.К., Шекшни С.В., Фалько С.Г.

Для решения поставленных задач применялся научный инструментарий, включающий сравнительный и статистический анализ, формально-логический, изучение и анализ исследований, выполненных в области школьного образования, изучение нормативных документов, моделирование, наблюдение, изучение продуктов образовательной деятельности ОУ, анкетирование.

Выделенные цель, гипотеза и задачи исследования обусловили логику исследования, которое проводилось с 2015 по 2017 годы и включало два этапа.

На **первом этапе (2015-2016 гг.)** проведен анализ нормативных документов, экономической, психолого-педагогической и методической литературы по проблеме исследования; сформулированы тема, цель и задачи исследования.

На **втором этапе (2016-2017 гг.)** разработаны рекомендации по формированию кадровой политики в автономном образовательном учреждении и их внедрению в деятельность образовательной организации.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке:

- определения кадровой политики автономного образовательного учреждения как стратегической политики руководства, направленной на совершенствование форм и методов работы с сотрудниками образовательной организации в условиях автономии;
- методических рекомендаций по формированию кадровой политики автономного образовательного учреждения.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что его положения и рекомендации по формированию кадровой политики

автономного образовательного учреждения можно использовать для научных исследований в сфере образования.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что теоретико-методические положения и практические рекомендации можно использовать для решения вопросов формирования кадровой политики автономной образовательной организации, ориентированной на повышение эффективности управления человеческими ресурсами, сближение интересов и ожиданий работников и организации, а также для совершенствования методов и инструментов управления персоналом автономного образовательного учреждения.

Отдельные положения диссертационного исследования могут быть применены в процессе преподавания дисциплин «Экономика труда», «Экономика и социология труда», «Управление персоналом».

Достоверность результатов и обоснованность выводов диссертационного исследования обеспечена исходными методологическими позициями, полнотой исходных теоретических положений, адекватностью применяемых методов целям и задачам исследования, проведением опытно-поисковой работы и ее длительностью, обсуждением результатов исследования на научно-практических мероприятиях разного уровня и их положительной оценкой представителями научной, управленческой и педагогической общественности.

Апробация и внедрение в практику результатов исследования. По теме диссертации опубликованы статьи, размещенные в наукометрической базе РИНЦ в сборнике «Образовательная среда сегодня: стратегии развития» в рамках седьмой международной научно-практической конференции. В статьях «Совершенствование кадровой политики образовательных учреждений» и «Влияние введения ФГОС на кадровую политику образовательного учреждения» нашли отражение теоретические и методологические принципы работы.

Положения, выносимые на защиту:

- нормативные требования системы школьного образования к качеству управления школьным образовательным учреждением и формированию его кадровой политики оказывают влияние на осуществление образовательной деятельности организации в условиях автономии;
- недостаток теоретической проработанности формирования кадровой политики автономных образовательных учреждений является негативным фактором для обеспечения эффективности кадровой политики;
- модель формирования кадровой политики автономного образовательного учреждения и методические рекомендации позволяют совершенствовать программу кадровой политики образовательной организации автономного типа.

Структура диссертационного исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из пятидесяти двух источников, глоссария, списка сокращений. Текст диссертации иллюстрируют 18 таблиц, 4 рисунка и 3 приложения. Общий объем диссертации составляет 132 листа.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Переход экономики к рыночным отношениям стал причиной повышения самостоятельности организаций, в том числе и школьных учреждений. Школы постепенно переходят на автономию, таким образом, их экономическая, юридическая и социальная ответственность возрастает, и, как следствие, повышается роль человеческого потенциала и значение кадровой политики на современном рынке труда.

Сутью кадровой политики работа с персоналом, соответствующая концепции развития образовательной организации, то есть кадровая политика любого учебного учреждения – это составная часть стратегически ориентированной политики организации. Кадровая политика является мощным стратегическим инструментом системы управления персоналом организации.

1.1. Понятие, цели и типы кадровой политики образовательной организации

Понятие «кадровая политика» включает в себя систему правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кадровая политика образовательной организации – это направление деятельности образовательной организации, стратегическое развитие организации и кадрового потенциала, а также, выстроенная система взаимоотношений между работодателем и сотрудниками. [10] Любая образовательная организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику. Кадровая политика обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов набора, расстановки и использования кадров. Политика автономной

образовательной организации – это система правил и норм, в соответствии с которыми действуют сотрудники, входящие в организацию, в условиях ее автономности, в условиях влияния внешней и внутренней среды. Содержанием кадровой политики образовательного учреждения является разработка программы мероприятий, направленных на достижение определенных стратегических целей организации. [7]

Отождествлять понятия «кадровая политика» и «управление персоналом» невозможно. Термин «управление» гораздо шире и одной из его составляющих является политика, в данном случае кадровая политика.

«Кадровая политика организации – это система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы, методы работы с персоналом». [8] Можно выделить несколько подходов к определению кадровой политики. Карташова Л.В. в своей книге «Управление человеческими ресурсами» пишет, что «кадровая политика выступает промежуточным звеном между стратегией управления человеческими ресурсами (кадровой стратегией) и повседневной управленческой деятельностью». [21]

Другой подход – это подход Кибанова А.Я. и Дураковой И.Б. – «кадровая политика – направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала. Кадровая политика начинается с формирования кадровой стратегии». [23] Корнилов М.И. определяет кадровую политику, как «генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу». [29]

Учеными Западной Европы и США термин «кадровая политика» используется редко. Это словосочетание понимается как «основа для построения системы управления персонала». Г.Десслер пишет: «Политика — руководящие принципы к действиям, которые гарантируют последовательность специфического набора обстоятельств в рамках стратегического плана компании». [17]

Неявную двойственность этого понятия подчеркивал американский ученый Рэндал С. Шулер, он отмечает: «Термин «политика в отношении человеческих ресурсов» не означает «руководство по политике в отношении человеческих ресурсов». Поскольку «руководство по политике» может содержать описание основных ориентиров, работники часто воспринимают такое руководство как «сборник правил», предписывающих конкретные действия в конкретных ситуациях. В данном случае политика в отношении человеческих ресурсов ставит лишь общие ориентиры, которые помогают разрабатывать конкретные программы и методы практической работы в области человеческих ресурсов. Политика в отношении человеческих ресурсов может быть изложена для каждого вида деятельности в этой области, например, политика в области компенсаций и обучения. Воспринимая такую политику как руководство к действию, местные подразделения могут проводить соответствующую конкретную практическую работу». [37]

Кадровая политика автономной образовательной организации – это некая система целей, принципов и форм, методов и критериев работы с кадрами, распространяемых на все категории работников учебного учреждения. Кадровая политика образовательной организации – это целостная стратегия работы с педагогическим коллективом, объединяющая различные методы и формы кадровой работы, имеющая целью создание эффективного и высокопрофессионального, ответственного коллектива, удовлетворенного психологическим климатом в своей организации, сплоченного, обладающего мобильностью и способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды автономного учреждения. [8]

Таким образом, *кадровую политику автономной образовательной организации* можно определить как стратегическую политику руководства, направленную на совершенствование форм и методов работы с сотрудниками образовательной организации в условиях автономии.

«Назначение кадровой политики – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи,

находить способы и организовывать достижение целей. Для достижения поставленных целей особенно важно обеспечить требуемое организации производственное поведение каждого из ее сотрудников. Как и стратегия развития организации в целом, кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов и традиций организации и возможностей, предоставляемых внешней средой. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции её развития». [8]

Согласно этому определению, назначение кадровой политики это:

- связь со стратегией управления человеческими ресурсами;
- постоянство подходов;
- взаимосвязь важнейших элементов;
- экономия времени на принятии решений;
- минимизация субъективных ошибок;
- адаптация новых сотрудников;
- поддержка со стороны работников;
- контроль.

Кадровая политика образовательной организации может осуществляться в нескольких видах: в письменной форме, например, в виде документов, с ними должны быть ознакомлены все работники организации, либо в виде свода основных законов и правил, передаваемых устно. Кадровая политика образовательной организации должна быть осмысленна, ее должно поддерживать руководство и работники организации, поэтому целесообразно разработать ряд специальных документов, которые отражают кадровую политику организации. Такими документами могут быть, например, «Положение об оплате труда», «Правила внутреннего трудового распорядка», «Положение об аттестации работников», «Устав учреждения», «Коллективный трудовой договор».

В идеале кадровая политика должна быть направлена на то, чтобы создать для сотрудников максимально комфортные условия труда,

адекватную его требованиям систему оплаты, программу развития, включая обучение и карьерный рост, социальный пакет и др. Таким образом, кадровая политика образовательной организации, являясь составной частью стратегически ориентированной политики организации, должна соответствовать концепции ее развития и призвана расширять возможности учреждения, реагировать на изменяющиеся требования рынка в обозримом будущем. Она определяет философию и принципы, реализуемые руководством образовательной организации по отношению к человеческим ресурсам. Сущность кадровой политики образовательной организации – работа с сотрудниками, педагогами, соответствующая стратегии развития организации. Кадровая политика имеет свою объективную логику, отражая уровень развития, потребности и возможности организации. [3] Она должна базироваться на научных основах, своего рода философии кадровой политики.

Для эффективного развития образовательной организации одной из важных задач является подбор и формирование квалифицированного и работоспособного кадрового состава. Подбором и распределением кадров в школьных учреждениях обычно занимается руководитель.

Выделяют два основания для группировки *типов кадровой политики образовательной организации* – по масштабам влияния руководства организации на кадровую ситуацию и по степени открытости образовательного учреждения.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим масштабом непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в школьном учреждении. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство школы не имеет выраженной программы действий в отношении своих сотрудников, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой образовательной организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. [6] Руководство школы в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Зачастую, именно такой тип кадровой политики распространен в школьных учреждениях.

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство образовательной организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с сотрудниками, причинами развития кризисной ситуации: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточной квалификации педагогов или руководства для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. [6] Руководство предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство образовательного учреждения имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. [6] Руководство образовательных организаций с проводимой кадровой политикой превентивного типа располагает не только

средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию квалификации сотрудников. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика. Если руководство школы имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, способно разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации, отслеживать текучесть кадров и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике в образовательной организации.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и иррациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим мы можем выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При *рациональной* кадровой политике руководство образовательной организации имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. [6] Управленческий аппарат располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При *авантюристической* кадровой политике руководство образовательной организации не имеет качественного диагноза,

обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. [6] Управленческий аппарат, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития организации включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилятся влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении новой образовательной услуги на рынке у конкурирующих организаций. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена в той образовательной организации, где преобладает скорее молодой кадровый состав, чем в образовательном учреждении, имеющем квалифицированный педагогический состав пожилого возраста. Таким образом, понятие «качество персонала» включает еще один параметр, который, скорее всего, не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

Основанием для классификации кадровой политики на пассивную, реактивную, превентивную и активную служит уровень осознанности управленческим аппаратом тех правил и норм, которые положены в основу кадровых мероприятий и обусловленным этим уровнем путем непосредственного влияния руководства на кадровую ситуацию в образовательной организации.

Особенности пассивной, реактивной, превентивной и активной кадровой политики представлены в таблице 1.

Таблица 1

Типы кадровой политики и их особенности

Типы кадровой политики	Характеристика	
Пассивная	1. Руководство организации не имеет программы действий в отношении собственного персонала. 2. Кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации последствий. 3. Отсутствие прогноза кадровых потребностей, диагностики ситуации.	
Реактивная	1. Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, пытается анализировать их причины. 2. Кадровые службы и руководство проводят диагностику кадровой ситуации и принимают экстренные меры по разрешению проблем. 3. Проблемы при среднесрочном планировании развития организации.	
Превентивная	1. Руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. 2. Программа развития организации основывается на прогнозах потребности в кадрах. 3. Руководящий состав принимает меры по развитию персонала. 4. Проблема – разработка целевых кадровых программ	
Активная	1. Руководство имеет прогноз и средства воздействия на ситуацию. 2. Управленческий аппарат разрабатывает целевые кадровые программы, осуществляет мониторинг ситуации и корректирует исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.	
	Рациональная: 1. Руководство имеет качественный диагноз кадровой ситуации и обоснованный прогноз ее развития и располагает средствами для влияния на нее. 2. Программа кадровой работы является составной частью в программах развития организации.	Авантюристическая: 1. Руководство не имеет качественного диагноза, но стремится влиять на нее. 2. Планы кадровой работы ориентированы на достижение целей, но основываются на недостаточно аргументированных фактах.

Вторым основанием для дифференциации типов кадровой политики образовательных организаций может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, в процессе его отбора и набора. Поэтому выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется прозрачностью учебного учреждения для потенциальных сотрудников на любом уровне,

можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. [12] Такая организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются те образовательные организации, которые готовы принимать людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, например, частных учебных заведений, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что образовательная организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. [12] Такого типа кадровая политика характерна для большинства школьных учреждений, формируя тем самым особый дух причастности, а также, возможно, работая в условиях дефицита кадровых ресурсов. Такой тип кадровой политики часто свидетельствует о консервативности управленческого аппарата, «старой школе» руководителя.

Типы открытой и закрытой кадровой политики, все этапы кадровой политики (набор персонала в образовательную организацию, адаптация педагогов в учебном учреждении, обучение и развитие педагогического состава и руководящих кадров, продвижение по службе и мотивация персонала и стимулирование, как монетарное, так и немонетарное), проводимой в образовательном учреждении отдельно по каждому типу кадровой политики, а также ее кадровые особенности и характеристики представлены в таблице 2.

Таблица 2

Открытая и закрытая кадровая политика

Тип кадровой политики	Кадровый этап	Кадровые особенности
Открытая	Набор персонала	Сопровождается, как правило, высокой конкуренцией на рынке образовательных учреждений
	Адаптация	Возможность быстрой адаптации в коллективе, участие в конкурентной борьбе, мнение сотрудников приветствуется
	Обучение и развитие	Проводится в специализированных организациях, обучение персонала является важным инструментом в конкурентной борьбе
	Продвижение по службе	Возможность карьерного роста не значительна, возможна текучка и кадровый застой
	Стимулирование труда и мотивация	Предпочтение отдается внешней мотивации
Закрытая	Набор персонала	Присущ кадровый дефицит, кадровый приток отсутствует
	Адаптация	Адаптационный период эффективен за счет наставнических методов и большой сплоченности коллектива, традиционных методов управления
	Обучение и развитие	Обучение проводится внутри организации, часто с помощью сторонних специалистов, проведение тренингов, что способствует формированию сплоченности коллектива
	Продвижение по службе	Часто карьера сотрудника сопровождается планом развития кадров, предпочтение при выборе на должность вышестоящего кадра отдается собственным сотрудникам
	Стимулирование труда и мотивация	Мотивированию персонала придается особое внимание, в учет принимаются потребности работников и их условия труда

Можно сделать вывод, что кадровая политика образовательной организации является некой системой целей и принципов, вытекающих из них подходов, форм, методов и критериев работы с кадрами, распространяемых на все категории персонала. Основные принципы развития экономики и определяют типы кадровой политики для каждой отдельно взятой образовательной организации. Для каждого типа кадровой политики характерны определенные мероприятия для достижения кадровых целей.

1.2. Принципы формирования и пути совершенствования кадровой политики образовательной организации

Процесс формирования кадровой политики образовательной организации начинается с выявления потенциальных возможностей, сильных сторон и слабостей управленца в сфере управления людьми и с определения тех направлений работы с персоналом, которые должны быть усилены для успешной реализации организационной стратегии.

На формирование и развитие кадровой политики любого образовательного учреждения влияют внешние и внутренние факторы.

Факторы внешней среды – те, которые образовательная организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать и реагировать на них для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К ним относятся:

- ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами);
- тенденции экономического развития;
- научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, педагогах - предметниках, возможности переподготовки и повышения квалификации персонала);
- нормативно-правовая среда (трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т.д.). [31]

Факторы внутренней среды, в отличие от внешних факторов, поддаются управляющему воздействию со стороны образовательной организации. К ним можно отнести:

- цели организации (на их основе формируется кадровая политика);
- стиль управления (жестко централизована или предпочитающая принцип децентрализации; управление школой централизовано);

- кадровый потенциал организации (связан с оценкой возможностей работников образовательной организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы);
- стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики);
- финансовые ресурсы (от них зависит возможность организации финансировать мероприятия по управлению персоналом). [31]

Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной образовательной организации. Другими словами, направления кадровой политики конкретной организации соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации. В качестве примера рассмотрим характеристики основных направлений кадровой политики.

Наиболее подробно принципы и характеристика направлений кадровой политики представлены в таблице 3.

Таблица 3

Направления кадровой политики, принципы и характеристика

Направления	Принципы	Характеристика
Управление персоналом организации	Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
Подбор и расстановка персонала	Принципы: 1) соответствия; 2) профессиональной компетенции; 3) практических достижений; 4) индивидуальности	1) Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека; 2) Уровень знаний, соответствующий требованиям должности; 3) Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных); 4) Характер, намерения, стиль руководства

Направления	Принципы	Характеристика
Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принципы: 1) конкурсности; 2) ротации; 3) индивидуальной подготовки; 4) проверки делом; 5) соответствия должности; 6) регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	1) отбор кандидатов на конкурсной основе; 2) планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали; 3) подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе; 4) эффективная стажировка на руководящих должностях; 5) степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент; 6) оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.
Оценка и аттестация персонала	Принципы: 1) отбора показателей оценки; 2) оценки квалификации; 3) оценки выполнения заданий	1) система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок; 2) профпригодность, определение знаний, необходимых для выполнения педагогической деятельности; 3) оценка результатов деятельности
Развитие персонала	Принципы: 1) повышения квалификации; 2) самовыражения и саморазвития	1) необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала; 2) самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения; 3) способность и возможность саморазвития
Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	Принципы: 1) равномерного сочетания стимулов и санкций; 2) мотивации	1) конкретность описания задач, обязанностей и показателей; 2) побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

Чтобы определить эффективность и результативность формируемой кадровой политики образовательной организации можно использовать следующие подходы:

– количественный подход, основанный на натуральных показателях;

– качественный подход, основанный на методах экспертной оценки, наблюдении.

Все количественные показатели подразделяются на категории в зависимости от основных направлений кадровой политики, взаимосвязь которых представлена в таблице 4. К качественным показателям относят, например, индекс удовлетворенности труда, результаты проверок государственными органами в сфере соблюдения трудового законодательства, количество реализованных инициатив и проектов образовательной организации.

Таблица 4

Взаимосвязь стратегических задач ОО и основных направлений ее кадровой политики

Стратегические задачи образовательной организации	Основные направления кадровой политики	Показатели эффективности кадровой политики
Поступательный рост организации	Привлечение персонала	Укомплектованность кадрами; Срок закрытия вакансий; Затраты на подбор персонала
Рост и эффективность функционирования организации	Удержание и развитие персонала	Текущность персонала; Обучение и повышение квалификации персонала; Наличие преемников для замещения ключевых должностей
Операционная эффективность	Эффективность персонала	Доля фонда оплаты труда в товарообороте; Производительность труда

Выше обозначенные вопросы – как привлечь высококвалифицированных педагогов, удержать их, развить потенциал или повысить эффективность их работы – если они являются проблемой в образовательной организации, негативно сказываются не только на социально–психологическом климате организации, но и на качестве

результатов трудовой деятельности, исполнительской дисциплине, неготовностью персонала к развитию и инновациям. [31] Представляется, что снижение проблем целесообразно осуществлять средствами реализации грамотной кадровой политики, которая, в свою очередь, должна быть направлена на развитие человеческих ресурсов.

Инструментами реализации кадровой политики образовательного учреждения являются:

- кадровое планирование;
- текущая кадровая работа;
- руководство персоналом;
- мероприятия по его развитию, повышению квалификации;
- мероприятия по решению социальных проблем;
- вознаграждение и мотивация.

В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива школы в целом. [23]

Этапы кадровой политики:

- проведение анализа ситуации и подготовка прогнозов развития образовательной организации. Определение стратегических целей организации;
- разработка общих принципов и норм кадровой политики, определение ключевых моментов и приоритетов;
- официальное утверждение кадровой политики организации;
- этап пропагандирования. Создание и поддержка системы продвижения кадровой информации. Информирование коллектива о разработанной кадровой политике и сбор мнений;
- оценка финансовых ресурсов на осуществление выбранного типа стратегии – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

- разработка плана или программы оперативных мероприятий: планирование потребности в трудовых ресурсах, прогноз численности кадров, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение. Определение значимости мероприятий;

- реализация кадровых мероприятий: обеспечение программы развития, отбор и найм персонала, профориентация и адаптация сотрудников, профессиональная подготовка и повышение квалификации, подготовка резерва на занятие должностей высокого уровня;

- оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики, выполняемых мероприятий и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала. Мониторинг и контроль за качественным выполнением программы кадровых мероприятий.

Каждому этапу формирования кадровой политики соответствуют определенные методы и инструменты, формы представления результата, а также, за каждым этапом должен быть закреплен ответственный исполнитель или функциональное подразделение, рабочая группа. В школьных образовательных учреждениях зачастую активно используется форма педагогического совета и совещание, анализ данных, отчетность различных типов, проводятся аналитические исследования различного характера, анкетирования и тестирования. Формой представления результата обычно является анализ или отчет соответствующего характера, презентация, планирование, аналитические материалы о прогнозе на кратко-, средне- или долгосрочный период, программы или информационные материалы, размещенные в электронном или ином виде.

В таблице 5 приведены примерные методы, соответствующие каждому отдельному этапу программы формирования кадровой политики (анализ ситуации, разработка принципов кадровой политики, утверждение, оценка и реализация мероприятий, оценка результатов деятельности и дальнейший мониторинг деятельности и т.д.), и вариант формы представления результата.

Этапы формирования кадровой политики ОО

Этап	Методы, инструменты	Форма представления результата	Ответственные исполнители
1. Анализ ситуации, прогноз развития организации, определение стратегических целей	SWOT-анализ, метод бенчмаркинга, стратегические совещания и сессии	Отчет, анализ	Высшее руководство
2. Разработка общих принципов и норм кадровой политики, определение ключевых моментов и приоритетов	Метод «мозгового штурма», и т.д.	Аналитические материалы, прогнозы, другие материалы исследований	Высшее руководство, сотрудники, рабочая группа
3. Официальное утверждение кадровой политики организации		Планы, бюджеты, программы, положения	Высшее руководство
4. Пропагандирование. Информирование коллектива о разработанной кадровой политике и сбор мнений.	Презентация	Информационные материалы, СМИ, сайт	Высшее руководство, функциональные подразделения
5. Оценка финансовых ресурсов на осуществление выбранного типа стратегии	Анализ данных	Презентация, аналитический материал о прогнозе	Высшее руководство, функциональные подразделения
6. Разработка плана или программы оперативных мероприятий: планирование потребности в трудовых ресурсах	Причинно-следственный анализ, анализ данных	Программа, план мероприятий, презентация, аналитический материал о прогнозе	Высшее руководство, функциональные подразделения, рабочая группа
7. Реализация кадровых мероприятий.		В соответствии с утвержденной программой	Высшее руководство, функциональные подразделения
8. Оценка результатов деятельности. Мониторинг деятельности	Открытые письма, опросы, анкетирование, тестирование	Сбор предложений и другие формы обратной связи, отчет, анализ	Функциональные подразделения, высшее руководство

Кадровая политика образовательной организации – это работа с персоналом образовательной организации, в систему которой входят методы и принципы, соответствующие направлениям стратегического развития организации. [23] Философия системы управления человеческими ресурсами определяется в ценностях, нормах и отношениях внутри учреждения.

Философия системы управления человеческими ресурсами может определяться следующими ценностями:

- сотрудники – это кадры. Отношения между персоналом и организацией структурированы, это взаимоотношения «товар – потребитель».
- сотрудники – это ресурсы. В данном случае это отношения целевого использования.
- сотрудники – это капитал. Организация склонна инвестировать в своих подопечных как можно больше. В образовательных организациях такого характера развито частое повышение квалификации.

Анализ сущности ценностных отношений позволяет выявить следующие тенденции и закономерности.

Если в образовательной организации кадровая политика ориентирована на «потребление», то, как правило, такая организация не характеризуется значительными взлетами и падениями в своем развитии, она достаточно стабильно функционирует. В то же время, таким организациям свойственны показатели высокой текучести кадров, устаревание коллектива, инертность, что представляется неэффективным в ситуациях социально-экономического кризиса. [34] Многие образовательные организации характеризуются именно таким типом управления человеческими ресурсами.

Те образовательные организации, которые ориентированы на целевое использование, характеризуются прогрессивностью, где цели определяют направление движения и формируют трудовые нормы. [34] Однако, таким организациям свойственны ограниченность развития, переманивание продуктивных сотрудников, высокоэффективных учителей с высокой результативностью на ГИА, например, внутриорганизационная конкурентная

напряженность. Образовательными организациями с таким типом управления человеческими ресурсами обычно являются образовательные учреждения высокого уровня (лицей, гимназии и т.д.).

Образовательные организации, ориентированные на инвестирование в персонал, характеризуются высоким уровнем мобильности, готовностью к изменениям, высоким уровнем стрессоустойчивости. Отношения, ориентированные на инвестирование, как правило, в результате формируют высокий уровень лояльности педагогов, сплоченности коллектива, а также готовностью отдавать все свои возможности «во благо» организации. Безусловно, в условиях социально-экономической нестабильности именно такие сотрудники не только сохраняют организацию, но и будут способствовать ее росту и развитию. Обоюдное инвестирование друг в друга позитивно сказывается на формировании человеческого капитала, ключевой ценности организации, свидетельствующей о ее зрелости. [34] Безусловно, большинство учебных учреждений характеризуется лояльностью персонала, сохранением коллектива в течение долгих лет, но не всегда отношение руководства к сотрудникам характеризуется инвестированием средств в их обучение.

Кадровый подход в управлении человеческими ресурсами характеризуется отношениями «потребления – использования», а отношения «инвестирования» являются свидетельством ресурсного управления. Важно определить, каким образом может формироваться кадровая политика образовательной организации в зависимости от структуры отношений. Традиционно, кадровая политика определяет сущность и содержание функций управления кадрами, таких как: привлечение кадров в школу, в том числе молодых специалистов, отбор необходимого количества кадров из наиболее квалифицированных, адаптация, обучение персонала, в том числе повышение квалификации, мотивация, оценка человеческих ресурсов. Сравнительный анализ кадрового и ресурсного подходов к управлению указывает на различия в отношении к фактору управления человеческими ресурсами. Кадровая политика в кадровом подходе свидетельствует о функциональных отношениях

между руководством школы и педагогическим коллективом, где должностные функции являются основой трудового поведения. [17] В этом случае целесообразно говорить об оперативном управлении сотрудниками. Кадровая политика в ресурсном подходе говорит о нацеленности на долгосрочные отношения с персоналом, стратегическом мышлении руководства организации.

Сравнительный анализ функций в кадровом и ресурсном подходах представлен ниже в таблице 6.

Таблица 6

Различия кадрового и ресурсного подходов к управлению

Функции	Кадровый подход	Ресурсный подход
Привлечение и отбор сотрудников	Заполнение вакантной позиции. Насколько кандидат соответствует?	Создание стоимости. Сколько ключевых факторов успеха повысит педагог в организации?
Адаптация	Адаптация к должности. Главное – должность.	Адаптация к организационной культуре. Главное – адаптация ко всем процессам.
Обучение	Формирование должностных навыков.	Профессиональная компетентность – это совокупность личностных качеств, знаний, умений, навыков и мотивации к деятельности. Большая часть обучения направлена на стратегические цели.
Мотивация	Цель – компенсация затрат в соответствии с вкладом. Больше экономических стимулов. Лояльность на уровне нормативов.	Цель – формирование приверженности. Лояльность на уровне убеждений. Ценностные ориентации.
Управление карьерой	Внутренние источники набора – простое продвижение по службе. Достижение поставленных целей.	Достижение целей. Минимизация профессионального выгорания. Управление развитием.
Оценка	Проверка знаний, навыков.	Оценка вклада в развитие организации.
Высвобождение	Сокращение мест.	Результат несоответствия кандидата.

Таким образом, руководству учебного учреждения в процессе управления человеческими ресурсами, определяя кадровую политику необходимо ориентироваться на:

- цели, которые необходимо достичь: стратегические, развитие, стабильность и прочее;
- отношение к сотрудникам организации: кадры, ресурсы, капитал;
- качество отношений: долгосрочные, краткосрочные;
- готовность вкладывать в основной источник развития образовательной организации, формируя «коллектив единомышленников».

Соответствие данным принципам позволит определить ту философию управления человеческими ресурсами, которая будет оптимальна для развития образовательной организации в конкретный период развития организации. Кадровая политика является неотъемлемой составной частью стратегически ориентированной политики организации. Она определяет сущность и содержание функций управления персоналом, а именно: привлечение, отбор, адаптация, обучение, мотивация, оценка человеческих ресурсов.

Итак, формирование кадровой политики автономной образовательной организации в условиях быстрых изменений внешней среды основывается на учете следующих моментов: гибкости и адаптивности стратегии формирования и развития кадрового потенциала образовательной организации; соединении человека с собственностью, обеспечение свободы каждого в выборе вида трудовой деятельности; признании права многих субъектов решать вопросы кадрового потенциала; активном участии работников в выборе кадровой политики и ее реализации на уровне организации; социальной ответственности при формировании, развитии и использовании кадрового потенциала; постоянной обновляемости технологий, методов и подходов при формировании кадровой политики.

Ее гибкость и адаптивность становятся главными факторами эффективности, так как именно креативность и инновационность системы управления персоналом в современном мире делают организацию

конкурентоспособной. Следовательно, кадровая политика образовательной организации в условиях рыночных трансформаций должна быть гибкой, адаптивной, и инновационной, обеспечивая тем самым сбалансированность спроса и предложения кадрового потенциала, его развитие в быстро меняющихся условиях рынка труда и конкурентной среды организации.

Огромное количество людей объединяет сложившееся мнение о способности эффективно управлять коллективом как об источнике процветания образовательного учреждения в условиях растущей конкуренции. Эта способность эффективного управления своими сотрудниками зависит во многом от компетентности руководителя, понимания важности всего процесса и его деталей, овладения руководителем современными методами управления персоналом. [40] Таким образом, стабильное развитие организации возможно вследствие эффективного кадрового процесса.

Вопросам «кадровой политики и стратегии», «кадров», «формированию трудового потенциала в образовательных учреждениях», «стратегии управления персоналом», «формированию человеческих ресурсов» посвящено большое число работ как зарубежных (М. Армстронга, Г. Беккера, Р. Аткинсона, А. Смита и пр.), так и отечественных ученых, например, Кибанова А.Я., Базарова Т.Ю., Генкина Б.М., Шекшня С.В. и др.

Кадровая политика – процесс, направленный на реализацию конкретных целей и задач, развитие приоритетных направлений внутри организации. Данную позицию обобщает А.И. Турчинов, считающий кадровую политику «социальным явлением, отражающим наиболее общие, стратегические направления деятельности субъекта социологического управления по формированию, развитию и рациональному использованию профессионального и трудового потенциала предприятия, организации, общества». [40]

Характерные проблемы организаций обобщил А.Я. Кибанов. Он назвал среди них недостаточный приток и медленное обновление молодых

работников, малый уровень повышения квалификации указанных, малое количество информации о проведении аттестации, формировании резерва кадров. [21] Этот вывод особенно можно отнести к образовательным организациям.

На данном этапе кадровая политика образовательных организаций начинает охватывать сферы, которые ранее не учитывались в кадровой работе с педагогами в школах. Это область взаимоотношений и трудовых конфликтов с администрацией, с новыми общественными организациями в связи с решением производственных проблем, роль социальных программ, которые осуществляются организацией в рыночных условиях, которые оказывают влияние на работу педагогического коллектива.

Зарубежный опыт указывает, что в сейчас большое значение имеет каждый работник, растет влияние качества труда последнего на результаты всей организации. О моральном и материальном стимулировании, а также социальных гарантиях как самых важных аспектах кадровой политики, проводимой в организации, писал Дятлов В.А. [9]

Основная проблема кадровой политики, по мнению В.А. Спивака, – организация отношений власти – подчинения и совместной деятельности, выявление ролей субъектов организации, определение содержания, задач, форм деятельности субъектов организации, методов и принципов взаимодействия последних. Кадровая политика зависит от восприятия персонала руководством. [39]

В целом проблемой остается кадровое обеспечение образовательных учреждений. Сохраняется тенденция старения педагогических работников указанных учреждений всех типов и видов, недостаточное количество в школьных учреждениях молодых специалистов из-за низкой зарплаты и общественного статуса профессии педагога, слабой защищенности научно-педагогических и педагогических работников данных учреждений.

«Утечка умов» является большой проблемой для кадрового обеспечения образовательных учреждений. Ухудшается положение с набором и отбором

кадров для образовательных учреждений, которые расположены в сельской местности, несмотря на политику государства, проводимую в этой области, например, обеспечение вновь прибывших в сельскую местность молодых педагогов муниципальным жильем, обеспечение материальной помощью.

Кадровая политика существует в любой организации, но ясная формулировка указанной говорит о том, что основой основ в образовательной сфере остается «человеческий фактор».

Анализируя периодические издания для образовательных учреждений, можно сделать вывод о том, что вопросу кадровой политики в образовательных учреждениях уделяется достаточно внимания. В работе Жука Н.Н. отмечается, что «главные направления и приоритеты развития образования, которые являются определяющими, кадры, уровень материально-технического обеспечения школы и содержание образования» [19].

Главная задача нас сегодняшний день становится отбор и подготовка будущих учителей. Также и вопрос отбора школьных управленцев – одна из главных задач по организации управленческой работы в школе. Учитель на данный момент должен обладать всеми необходимыми компетенциями в области образования, новейшими информационными, коммуникационными, методическими технологиями. Важно повысить престиж профессии учителя в современном мире, в сознании детей, родителей, абитуриентов, молодых специалистов, общества в целом. Поэтому национальный проект – это в первую очередь один из способов повысить престиж учительского труда.

Важность делегирования полномочий в образовательном учреждении подчеркивается Д.Е.Фишбейном. Он указывает, что директор не должен брать все функции на себя, а нужно стремиться к созданию взаимодополняющей команды [15].

И. Адезис предлагает один из подходов к решению этой проблемы. Он размышляет над сущностью менеджмента и лидерства и утверждает, что

руководитель не должен и не может быть лидером во всем, нужно создание взаимодополняющей команды – как кадровое мероприятие. [9]

Концепция совершенствования образования в России развивает основные принципы образовательной политики в стране, определенные в Законе Российской Федерации «Об образовании», Федеральный Закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» и раскрыты в Национальной доктрине образования Российской Федерации: увеличение профессионального уровня педагогов, а также формирование педагогического корпуса, который соответствует запросам нынешней жизни, – необходимые условия совершенствования системы образования Российской Федерации.

В рамках подпрограммы «Педагогические кадры Российской Федерации» Федеральной программы развития образования устанавливаются меры по преодолению негативных направлений в кадровом обеспечении образования. Они включают в себя следующие главные направления:

- повышение статуса педагогического работника;
- усиление стимулирования труда и государственной поддержки управленческих и педагогических работников образования;
- увеличение профессионализма педагогических кадров: экспериментальная апробация и разработка моделей реформирования системы подготовки кадров, реорганизация системы учреждений повышения квалификации работников образования, проведение и организация всеобщего обучения по информационным технологиям, реорганизация методической службы органов управления, создание эффективной системы подготовки, повышения аттестации и квалификации руководителей образовательных учреждений и органов управления образования. [44]

В целях успешного существования в условиях уменьшения бюджетного финансирования, стремительно меняющейся системы ценностей школа как некоммерческая организация должна обратиться к проблеме качества образования. Качество – цель всех инновационных процессов.

Ожидаемый результат можно достичь при условии, что каждый сотрудник, а не только учитель, нацелен на качество образования, имеет соответствующую мотивацию. Отсюда определяются задачи кадровой стратегии:

- подготовка кадров. Именно подготовка, несмотря на то, что данная не является функцией детского образовательного учреждения. Изучая профессиональные возможности своих сотрудников, директор может создать неформальную систему творческих групп, проблемных семинаров, направить своих людей на «проблемные, личностные» курсы повышения квалификации;

- создание так называемого квалифицированного запаса кадров, который к сегодняшней ситуации может казаться избыточным, однако в перспективе даст возможность развивать качество процесса. Указанные кадры можно легко будет переквалифицировать, они адаптируются быстрее в новых структурных изменениях. К примеру, предвидя наступающее сокращение начальной школы, ряду учителей, в которых ценностный ресурс видела администрация, может быть предложено переквалифицироваться на другие специальности, например, логопедия, психология, и пр. Вместе с этим сохраняются профессиональные кадры до периода окончания кризиса, сохраняется достоинство педагогов, решаются кадровые задачи основной школы, без проблем, связанных с безработицей учителей. Растет имидж школы, заботившейся о своих сотрудниках;

- разработка новых форм стимулирования. Среди большого количества используемых рычагов поощрения, следует прежде всего указать доверие. Доверие работать в трудном классе, руководить проблемным семинаром и т.д.;

- создание системы обратной связи. Это часто «западающая» составная часть управленческих функций;

- делегирование, передача полномочий и ответственности за дополнительный функционал;

– установление правильного соотношения доверия и контроля, свободы, четкости исполнительской дисциплины и творческой инициативы.

В школе сложилась система «пожизненного найма», развитие карьеры здесь практически невозможно по причине малого количества ступеней вертикального продвижения: учитель, заместитель директора, директор. Доказано, что требуется перемещение каждые три – четыре года сотруднику, или наступает консервация личности, застой. Повышение дает людям моральное удовлетворение престижного выделения, что является оценкой достоинств указанного окружающими, являясь основным мотивационным фактором. [37]

Известно, что любая, казалось бы, очень положительная инновация требует затрат энергии и времени педагогов. В связи с этим именно от отношения указанных к очередному управленческому или педагогическому новшеству и зависит, в основном, его осуществление. Администратор, который принимается за развитие какого-либо инновационного процесса, сталкивается с неоднозначной реакцией педагогов, недовольством. Руководитель имеет дело с разными людьми из разных социальных слоев, у каждого из которых свои ожидания по отношению к поступкам и деятельности директора.

В образовательных учреждениях, особенно это присуще сельским школам, не всегда принимают положительно какие-либо нововведения, изменения. Огромное поле поиска свежих решений связано со стратегией риска или учета неожиданностей. Сопротивление сотрудников возникает всегда и связано:

- с непониманием необходимости перемен;
- радикальным введением новых задач;
- с моральной неподготовленностью людей, недостаточным уровнем профессиональной подготовки;
- с действием фактора организационной инерции, которая охватывает, в лучшем случае, до тридцати процентов членов коллектива;

– с фактором неопределенности результата.

Сегодня в системе образования нужны управленцы, предпочитающие делать ставку на перспективы и инновации, не рассчитывающие на мгновенную отдачу. Эти руководители видят преимущества изменений в организации и берутся за их осуществление. Указанная роль предполагает наличие стратегического мышления, способности осуществлять долгосрочное прогнозирование и умение моделировать любые проблемы и ситуации, которые возникают в ходе деятельности.

Выводы по первой главе.

Роль человеческого фактора на современном рынке труда возрастает вследствие социальной, экономической и юридической активности образовательных организаций. В первой главе были изучены основные понятия кадровой политики отечественных и зарубежных ученых, цели и направления кадровой политики, типы кадровой политики, принципы и основные этапы ее формирования в образовательной организации. Проблема совершенствования кадровой политики в образовательных учреждениях в условиях автономии мало изучена и является актуальной темой.

Максимально полное использование трудового потенциала работников данного предприятия — ключевой фактор для его эффективной деятельности в условиях рыночных отношений.

В следующей главе рассмотрим модель кадровой политики автономной образовательной организации на примере муниципального автономного образовательного учреждения средней общеобразовательной школы №68 города Екатеринбурга, приведем полную характеристику и проанализируем эффективность деятельности и основные направления кадровой политики исследуемого образовательного учреждения, а также, выделим основную проблему реализации кадровой политики данного учреждения в условиях его автономии.

ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ МАОУ СОШ №68

Для исследования кадровой политики образовательной организации МАОУ СОШ №68 с УИОП в данной главе будут рассмотрены ее особенности: общая характеристика организации, проведен полный анализ количественного и качественного состава, кадровой политики организации в целом и анализ её эффективности, а также, рассмотрены проблемы реализации некоторых аспектов кадровой политики данной образовательной организации.

2.1. Количественный и качественный анализ кадрового состава МАОУ СОШ №68

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа №68 с углубленным изучением отдельных предметов было основано в 1934 году. С 1940 года произошла смена нумерации школ района и школа №145 была переименована в школу №68. В январе 1946 года учреждение переезжает на улицу Машиностроителей как неполная мужская средняя школа №68, а в 1949 году уже на улицу Кировградская. С 1994 года наименование школы было изменено на Муниципальное общеобразовательное учреждение среднюю общеобразовательную школу №68 с углубленным изучением математики. С 2010 года наименование школы было изменено на Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение среднюю общеобразовательную школу №68 с углубленным изучением математики. С 2011 года – Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение среднюю общеобразовательную школу №68 с углубленным изучением отдельных предметов. С 2013 года – Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение среднюю общеобразовательную школу №68 с углубленным изучением отдельных предметов.

МАОУ СОШ №68 с УИОП является некоммерческой организацией, не преследует извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

МАОУ СОШ №68 является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, переданное ему учредителем в оперативное управление, смету, расчетный счет, круглую печать с изображением государственного герба Российской Федерации с момента государственной аккредитации, подтвержденной свидетельством о государственной аккредитации, штампы и бланки со своим наименованием, и другие реквизиты индивидуальной идентификации, необходимые для его деятельности. [41] Школа приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации.

Исследуемая организация является автономным образовательным учреждением, потому право управлять своим имуществом фиксируется на праве оперативного управления. Учреждение реализует лишь финансовое обеспечение выполнения заблаговременно сформулированного задания учредителя с учетом расходов. При этом финансирование осуществляется в виде целевых денежных поступлений – субсидий и субвенций. Автономная организация без разрешения учредителя не может распоряжаться лишь недвижимым имуществом, закрепленным за ним учредителем или купленным самим автономным учреждением на средства, выделенные учредителем, и особо ценным движимым имуществом, которое закреплено за ним учредителем или куплено автономным учреждением на средства, выделенные учредителем. Все остальное имущество автономное учреждение вправе использовать по своему усмотрению, то есть любым имуществом, в том числе и недвижимым, купленным за счет средств, полученных от разрешенной коммерческой деятельности, и имуществом, которое закреплено за учреждением или куплено автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имущества, кроме недвижимого либо особо ценного имущества. [18] Данное автономное учреждение получает прибыль за счет предоставляемых населению образовательных услуг – подготовительных занятий для дошкольников,

математических курсов, курса английского языка и т.д. Таким образом, автономная организация имеет возможность целиком и самостоятельно распределять эти доходы по своему усмотрению. Автономное учреждение в установленном порядке имеет право открывать счета в кредитных организациях. Автономное учреждение по своим обязательствам отвечает имуществом, которое за ним закреплено. [1] При этом в законодательстве отмечается, что по долгам автономного учреждения взыскание не может обращаться на недвижимое и особо ценное движимое имущество, закрепленное учредителем или купленное автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на покупку этого имущества. МАОУ СОШ №68 как автономное учреждение каждый год публикует на своем интернет – ресурсе публичный отчет о своей работе и план финансово-хозяйственной деятельности о распоряжении закрепленным за ним имуществом. Помимо этого, автономная организация предоставляет полную открытость и доступность данных документов. Данное автономное учреждение каждый год проводит обязательный аудит, о чем впоследствии свидетельствуют публикации о самообследовании на сайте. Руководитель автономного учреждения не имеет права самостоятельно заключать все сделки от имени учреждения. Крупная сделка или сделка с заинтересованностью совершается с предварительного одобрения наблюдательного совета.

При организации образовательной деятельности руководство школы и работники опираются на следующие документы:

- лицензия на осуществление образовательной деятельности от 16 августа 2013 года с приложением;
- свидетельство о государственной аккредитации от 14 августа 2015 года;
- устав МАОУ СОШ № 68 с углубленным изучением отдельных предметов (новая редакция) от 13 августа 2015 года;
- план финансово-хозяйственной деятельности на плановый период;

– локальные нормативные акты.

В соответствии с Уставом школы, руководство осуществляет учредитель – управление образования администрации города Екатеринбурга. Оперативное управление осуществляет директор Рогова Елена Николаевна, назначенный учредителем. [41]

Все годы МАОУ СОШ №68 динамично развивается, внедряя в образовательный процесс современные образовательные технологии и вариативность учебных программ. Но, от необходимости изменений на сегодняшний день не избавлена ни одна школа. Образовательному учреждению необходимо постоянно трансформироваться, повышать качество предоставляемых услуг, предоставлять новые образовательные услуги, в том числе и платные, так как данное учебное учреждение является автономным, и, постоянно развиваться, чтобы быть востребованными на рынке образовательных организаций города Екатеринбурга и в Орджоникидзевском районе.

В 2014 году учреждение стало победителем городского конкурса «Лучшая образовательная организация 2014 года» по теме «Сохранение педагогического потенциала». В 2015 году учреждение стало призером городского конкурса на лучшую организацию работы по пропаганде здорового образа жизни, профилактике правонарушений, всех видов зависимостей, социально обусловленных заболеваний, в том числе ВИЧ/СПИДа. В 2015 и 2016 году учреждение входит в ТОП-200 рейтинга школ Российской Федерации по версии рейтингового агентства RAEX. Миссия учреждения состоит в ориентации на обучение, воспитание и развитие всех и каждого обучающегося, как представителя информационного общества, способного к осмыслению окружающей действительности с помощью логического и математического инструментария.

Целью образовательной деятельности учреждения является формирование общей культуры личности учащихся на основе усвоения обязательного минимума содержания общеобразовательных программ,

обеспечивающих дополнительную (углубленную) подготовку по математике; освоения навыков культуры самостоятельной деятельности, их адаптация к жизни в обществе, создание основы для осознанного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ, воспитание гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье, формирование здорового образа жизни.

Задачи учреждения:

- обеспечение конституционного права граждан Российской Федерации на получение общедоступного и бесплатного общего образования;
- создание условий, гарантирующих охрану здоровья учащихся, формирование установки на здоровый образ жизни, а также получение начального общего образования, основного общего образования и среднего (полного) общего образования, обеспечение качества образования на основе сочетания инновационной, фундаментальной, практической, воспитательной профессионально-ориентирующей направленности обучения;
- формирование у обучающихся навыков самосовершенствования, саморазвития, направленных на дальнейшую социализацию и профессиональное самоопределение личности;
- формирование у обучающихся нравственного, правового сознания, эстетического вкуса, толерантности.

В 2015 – 2016 учебном году в учреждении обучалось 1036 обучающихся в 38 классах – комплектах. Численность обучающихся:

- начальная школа – 449 человек;
- основная школа – 474 человек;
- средняя школа – 113 человек.

Количество классов:

- начальная школа – 16 классов;
- основная школа – 22 класса;
- средняя школа – 4 класса.

Педагогический коллектив МАОУ СОШ №68 с углубленным изучением отдельных предметов направляет свою деятельность на повышение эффективности деятельности учреждения в обеспечении доступности нового качества образования за счет реализации внутреннего потенциала при решении стратегических и тактических задач. Достаточно высокий кадровый потенциал, наличие необходимой материальной базы, наличие в штатном расписании ставок психолога, социального педагога, назревшая в обществе потребность создания системы непрерывного образования позволяет педагогическому коллективу обеспечить гармоничное развитие личности. [41]

Сформирован коллектив педагогов, имеющий высокий уровень профессиональной подготовки, применяющий различные технологии обучения, в том числе и информационные. Высокий кадровый потенциал старшей школы позволяет обеспечить качественную подготовку учащихся. На старшей ступени обучения коллектив педагогов школы накопил большой опыт по реализации профильных программ обучения по расширению и углублению знаний учащихся посредством элективных курсов.

По результатам государственной (итоговой) аттестации за курс средней школы выпускники школы показали достаточно высокий уровень знаний по результатам в форме ЕГЭ. Хорошим результатом работы педагогов и воспитателей является успешное поступление учащихся в СУЗы и ВУЗы.

Учреждение реализует следующие общеобразовательные программы:

- начального общего образования (срок освоения 4 года);
- основного общего образования (срок освоения 5 лет);
- среднего (полного) общего образования (срок освоения 2 года);
- дополнительного образования детей.

Учебный план МАОУ СОШ № 68 с углублённым изучением отдельных предметов на 2015 – 2016 учебный год составлен в соответствии с нормативно-правовыми документами, определяющими содержание общего образования. Учебный план является элементом содержательной части образовательной программы школы, имеет гибкую структуру. [41]

В начальной школе Федеральный компонент обеспечивает реализацию ФГОС НОО и реализуется в соответствии с требованиями, утвержденными приказом Министерства образования Российской Федерации от 06.10.09 № 373; зарегистрированного Минюстом России 22.12.09, рег. № 17785. В пятых и шестых классах в рамках реализации ФГОС основного общего образования реализуется первый вариант примерного учебного плана образовательных учреждений Российской Федерации. Преподавание в классах с седьмого по одиннадцатый ведется по государственному образовательному стандарту в соответствии с БУП 2004 года. На углубленное изучение учебных предметов отведены часы федерального компонента, национально-регионального и компонента образовательного учреждения. На изучение учебных дисциплин, поддерживающих профили, отведены часы федерального компонента и компонента образовательного учреждения. Региональный компонент содержания образования реализуется на метапредметном уровне через содержание всех предметов учебного плана.

Обеспечение учебного плана МАОУ СОШ №68 с углублённым изучением отдельных предметов подкрепляется кадровыми, материально-техническими, программно-методическими, экономическими ресурсами.

Основная составляющая рабочего процесса – кадровый состав, в который включаются административные работники, основные производственные сотрудники (учителя) и вспомогательный персонал.

Управление учреждением исполняется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом учреждения. Основными принципами работы учреждения являются принципы демократичности, открытости, охраны жизни и здоровья учащегося и сотрудников, свободного развития личности. Структура управления в учреждении построена с целью обеспечения оптимального сочетания государственных и общественных начал, в интересах всех участников этого процесса. Она направлена на реализацию определенных законом РФ «Об образовании в Российской Федерации», прав работников учреждения,

учеников и их родителей: на участие в управлении учреждением, удовлетворение потребностей и интересов всех участников образовательного процесса, разрешение противоречий и конфликтов между участниками образовательного процесса.

Административное управление осуществляет директор и его заместители. Директор осуществляет общее руководство всеми направлениями деятельности образовательной организации, определяет ее структуру, должностные обязанности сотрудников, обеспечивает эффективное взаимодействие и сотрудничество всех внутренних структур с органами местного самоуправления и вышестоящими органами.

Управление воспитательным процессом – организация совместной деятельности и общения детей, корректировка возникающих отношений в детской среде, осуществляется главным образом через включение всех учащихся в коллективные творческие дела, направленные на пользу образовательной организации, через создание воспитывающих ситуаций, охватывающих всех школьников. Главной целью воспитательной политики учреждения является гуманизация отношений и коррекция познавательного, эмоционально-мотивационного и поведенческого компонентов учащихся. Управление воспитательным процессом образовательной организации осуществляется через массовые, коллективные, групповые и индивидуальные мероприятия. Важнейшим условием повышения его эффективности является оптимальное их сочетание. [27]

Цель управления образовательным учреждением: обеспечить эффективное управление функционированием, развитием образовательной системы школы и предоставляемых качественных образовательных услуг.

Задачи:

- спроектировать развитие правовых, материальных, санитарно-гигиенических, кадровых условий организации образовательного процесса;

- обеспечить сочетание перспективного прогнозирования и текущего планирования, согласованность прогнозов и планов на всех уровнях управления;
- оптимизировать учебную, психологическую и физическую нагрузку учащихся в целях сохранения здоровья;
- мотивировать педагогов на применение в практике эффективных образовательных технологий;
- определить подходы и разработать инструментарий по оценке эффективности углубленного изучения математики и информатики;
- продолжить мониторинговые исследования по оценке качества обучения;
- активизировать информационно-просветительскую работу с родителями учащихся и социальными партнерами школы.

Основными характеристиками системы управления в образовательной организации являются:

- коллегиальное выстраивание модели образовательного процесса;
- предоставление прав и личной ответственности каждому участнику в принятии управленческих решений;
- возможность обмениваться оперативной информацией;
- творческое сотрудничество;
- оптимальное взаимодействие управленцев с участниками образовательного процесса;
- гибкий демократический стиль руководства.

Основными стратегическими задачами, над решением которых работает руководство учреждения, являются:

- совершенствование оценки качества образования;
- привлечение независимых экспертов;
- принятие управленческих решений.

Несомненным атрибутом успешной работы организации является правильно построенная организационная структура, т.к. ее целевое назначение

– это обеспечение устойчивого развития социально-экономической системы посредством формирования, сохранения и совершенствования способов взаимосвязи и взаимодействия системы с внешней средой и внутреннего взаимодействия элементов системы. [41]

В учебном учреждении преобладает совокупность авторитарной модели организационного поведения (по Ньюстрому) и модели опеки. Основными факторами организационного поведения являются власть, экономические и человеческие ресурсы. Руководство ориентировано на полномочия и ресурсы. Педагогический состав ориентирован на выполнение конкретных рабочих заданий и подчинение руководству. В результате педагоги зависимы от руководителя и организации в целом. Потребности педагогов в существовании, признании и самореализации удовлетворены.

Рассмотрим организационную структуру исследуемого автономного образовательного учреждения, рассмотрим функционал каждого представителя в организации, затем проведем количественный и качественный анализ МАОУ СОШ №68.

Организационная структура МАОУ СОШ №68 представлена в виде схемы, отвечающей принципам иерархии и оптимального разделения трудовых обязанностей. Данная организационная структура является линейно-функциональной, состоит из четырех уровней: на первом уровне находятся директор и высшие органы коллегиального и общественного управления (совет школы, педагогический совет, общее собрание коллектива, попечительский совет, родительский комитет); на втором уровне находятся заместители директора и общественные органы, участвующие в управлении (методические объединения); на третьем уровне – учителя и классные руководители, штатный психолог и социальный педагог, на четвертом – учащиеся и их родители или законные представители (опекуны). На рисунке 1 отображена организационная структура МАОУ СОШ №68.

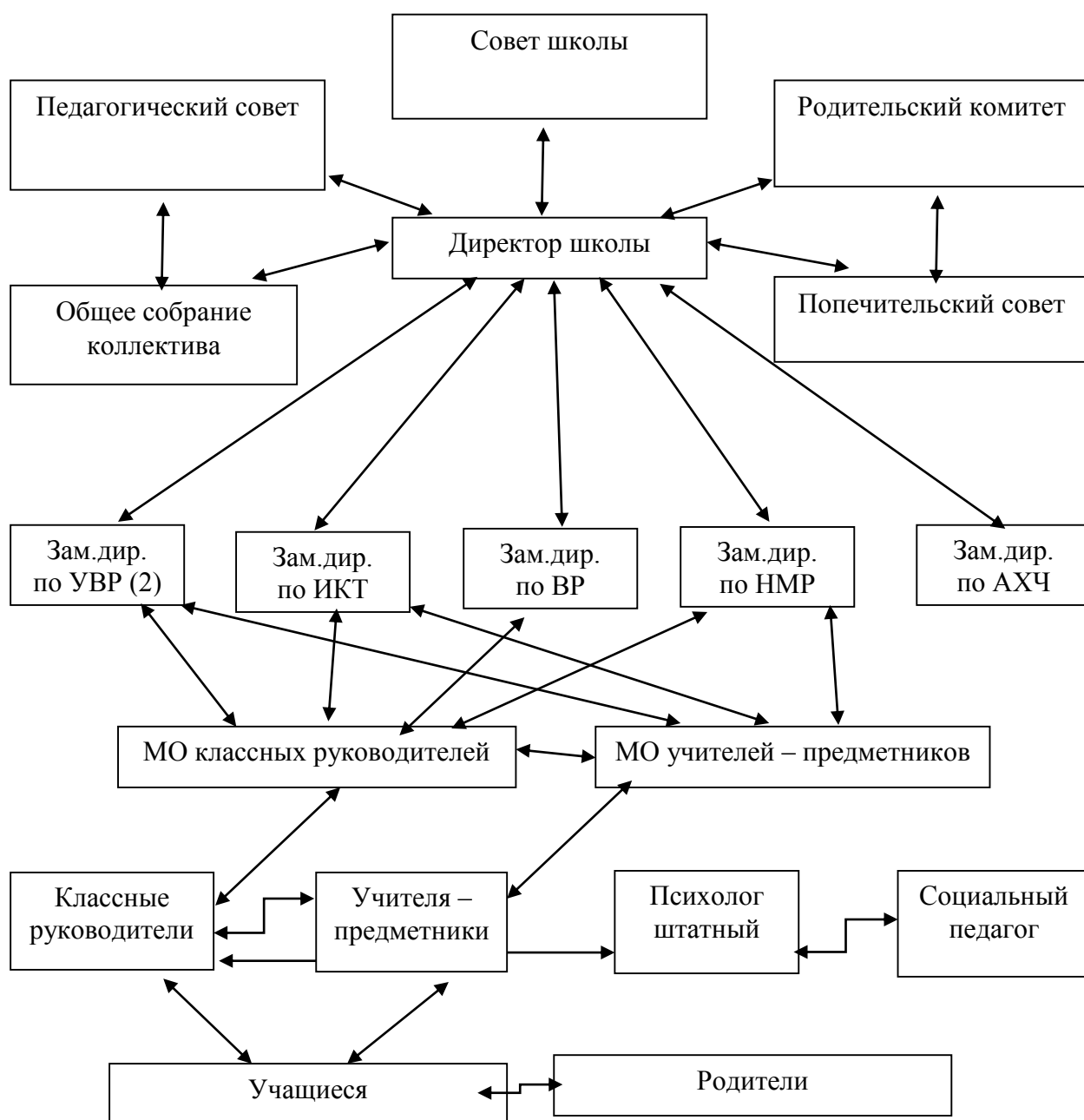


Рис. 1. Организационная структура МАОУ СОШ №68

На первом уровне находится директор, осуществляющий оперативное управление школой, воплощающий единоначалие. На этом же уровне находятся высшие органы коллегиального и общественного управления, имеющие тот или иной правовой статус – совет школы, педагогический совет, попечительский совет, родительский комитет. Субъекты управления этого уровня обеспечивают единство управляющей системы в целом, определяют стратегическое направление развития школы, содействуют учреждению в

образовательном процессе, организации культурно-досуговых и спортивных мероприятий, оказывают посильную помощь в благоустройстве и оснащении помещений и территории школы, способствуют привлечению внебюджетных средств в развитие образовательного учреждения.

Укрупненно роли и функции директора можно разделить на три группы:

- межличностные роли: директор учебного учреждения выполняет роль лидера, отвечает за мотивацию, набор и подготовку сотрудников;
- информационные роли: являясь преемником информации, руководитель получает ее и использует в целях организации, распространяет информацию среди членов трудового коллектива, выполняет представительские функции при внешних контактах;
- роли по принятию решений: директор разрабатывает и контролирует различные проекты по совершенствованию деятельности организации, устраняет нарушения в работе, распределяет ресурсы.

Трудовой коллектив составляют все работники учреждения. Полномочия трудового коллектива школы осуществляются общим собранием коллектива. Компетенция общего собрания коллектива: принимает Устав учреждения, изменения, дополнения к нему, новую редакцию Устава; принимает локальные нормативные акты; согласует Правила внутреннего трудового распорядка; принимает решение о заключении Коллективного договора; выдвигает коллективные требования работников образовательной организации.

В целях развития и совершенствования образовательного процесса, повышения профессионального мастерства и творческого роста педагогических работников в организации действует педагогический совет. В состав педагогического совета входят все педагогические работники учреждения. В компетенцию педагогического совета входит: принятие концепции развития автономной образовательной организации, образовательной программы, программы развития, программ и планов работы учреждения и школьных методических объединений, рабочих программ

учебных предметов, элективных курсов; принятие решений о допуске обучающихся к государственной итоговой аттестации, переводе обучающихся в следующий класс, выдаче документов об образовании, о награждении обучающихся за успехи в обучении похвальными листами и грамотами, медалями «За особые успехи в обучении», об исключении обучающихся; рассмотрение представлений на награждение педагогических работников. Деятельность педагогического совета регламентируется Положением о педагогическом совете.

В состав попечительского совета входят представители учредителя, департамента по управлению муниципальным имуществом, представители трудового коллектива учреждения и представители общественности, в том числе лица, имеющие заслуги и достижения в сфере образования. Попечительский совет образовательной организации рассматривает: предложения о внесении изменений в Устав учреждения; предложения директора учреждения об участии учреждения в других юридических лицах, в том числе о внесении денежных средств и иного имущества в уставный капитал других юридических лиц или передаче такого имущества иным образом другим юридическим лицам, в качестве учредителя или участника; проект плана финансово-хозяйственной деятельности организации; по представлению директора учреждения проекты отчетов о деятельности учреждения и об использовании его имущества, об исполнении плана его финансово-хозяйственной деятельности, годовую бухгалтерскую отчетность организации; предложения директора образовательного учреждения о совершении сделок по распоряжению имуществом, которым в соответствии с частями 2 и 6 статьи 3 Федерального закона «Об автономных учреждениях» учреждение не вправе распоряжаться самостоятельно; предложения директора учреждения о совершении крупных сделок; предложения директора учреждения о совершении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность; предложения директора учреждения о выборе кредитных организаций, в которых организация может открыть банковские счета;

вопросы проведения аудита годовой бухгалтерской отчетности образовательной организации и утверждения аудиторской организации.

В состав родительского комитета входят родители (законные представители) обучающихся, разделяющие уставные цели деятельности школы и готовые собственными усилиями всячески им содействовать. В компетенцию родительского комитета входят следующие задачи: получение информации о выполнении плана финансово-хозяйственной деятельности автономной образовательной организации и расходовании внебюджетных средств; выступление с предложениями о совершенствовании образовательной деятельности; координация деятельности классных родительских комитетов; проведение разъяснительной и консультативной работы среди родителей (законных представителей) по различным вопросам; оказание содействия в проведении общешкольных мероприятий; совместно с администрацией учреждения контролирует организацию горячего питания обучающихся, медицинского обслуживания; оказание помощи администрации организации в проведении общешкольных родительских собраний; рассмотрение обращений в свой адрес; участие в организации безопасных условий осуществления образовательного процесса, соблюдения санитарно-гигиенических правил и норм; взаимодействие с педагогическим коллективом учреждения по вопросам профилактики правонарушений, безнадзорности среди несовершеннолетних обучающихся; взаимодействие с другими органами управления учреждения по вопросам проведения общешкольных мероприятий и другим вопросам. [41]

На втором уровне администрация образовательного учреждения располагает следующими штатными единицами: два заместителя директора по учебно-воспитательной работе (УВР), заместитель директора по воспитательной работе (ВР), заместитель директора по информационно-коммуникационным технологиям (ИКТ), заместитель директора по научно-методической работе (НМР), заместитель директора по административно-хозяйственной части (АХЧ). Также, на этом уровне находятся общественные

органы, участвующие в управлении (методические объединения). Таким образом, директор обеспечивает осуществление опосредованного руководства школьной системой в соответствии с заданными целями, программой и ожидаемыми результатами, добиваясь тем самым тактического воплощения стратегических целей и задач.

Учителя, классные руководители, социальный педагог и психолог, находящиеся на третьем уровне, выполняют свои организационно-управленческие функции, взаимодействуя с органами первого и второго уровней.

На четвертом уровне – учащиеся и родители, органы ученического самоуправления на классном и школьном уровне.

Таким образом, в структуре управления на каждом уровне представлены как руководители, так и различные общественные субъекты, что обеспечивает демократизацию и оптимизацию управления.

Рассмотрим изменения, которые произошли в кадровом составе исследуемой организации за два года (2014 – 2016 годы). Для этого определим, какую долю составляет каждая категория сотрудников и проведем анализ трудового потенциала школы.

Всего в 2014 – 2015 и 2015 – 2016 учебном году в учреждении обеспечивают образовательный процесс 55 сотрудников, из них учителей – 50 человек, заместителей директора – 5 человек, из них 2 человека являются учителями по совместительству, 1 человек – директор и 1 психолог. Среднесписочный состав в течение двух лет не меняется. На начало 2016 года в учебном учреждении состав сотрудников – 69 человек, из них 1 директор, 6 заместителей директора, из которых трое являются учителями по совместительству, 1 социальный педагог и учитель по совместительству, 1 психолог, и, соответственно, 60 учителей. Среднесписочный состав сотрудников на начало 2016 учебного года сильно поменялся, увеличилась доля молодых специалистов среди учителей.

Доля сотрудников среди учителей, имеющих высшее образование – 90%, т.е. 45 человек, среднее специальное – 10%, то есть 5 человек. Директор и заместители директора имеют высшее педагогическое образование в полном составе (100%). Вновь пришедшие в 2016 году молодые специалисты также имеют высшее педагогическое образование (бакалавриат или специалитет). Рассмотрим количественную динамику кадрового состава вместе с квалификацией в таблице 7.

Таблица 7

Динамика уровня образования сотрудников МАОУ СОШ №68

Период времени	Общее количество	Имеют высшее образование	Имеют среднее специальное образование
2014 – 2016 гг.	55 чел. (100%)	45 чел. (90%)	5 чел. (10%)
Сентябрь, 2016 г.	69 чел. (100%)	64 чел. (92,7%)	5 чел. (7,3%)

По данным таблицы видно, что доля сотрудников, имеющих высшее образование увеличилась, а имеющих среднее специальное – сократилась.

Также, рассмотрим стаж работы сотрудников образовательного учреждения в динамике за последние три года в таблице 8.

Таблица 8

Стаж работы сотрудников в МАОУ СОШ №68

Период времени	Общее количество	До 2 лет	От 2 до 5 лет	От 5 до 10 лет	От 10 до 20 лет	Более 20 лет
2014 – 2016 гг.	55 чел. (100%)	4 чел. (7,2%)	3 чел. (5,4%)	6 чел. (10,9%)	14 чел. (25,4%)	28 чел. (50,9%)
Сентябрь, 2016 г.	69 чел. (100%)	7 чел. (10,1%)	5 чел. (7,2%)	9 чел. (13%)	18 чел. (26%)	30 чел. (43,4%)

Коллектив очень лоялен к исследуемой организации, так как средний стаж работы в образовательном учреждении составляет 20 лет, несмотря на его значительное обновление в новом учебном 2016 году.

Также проанализируем кадровый состав данного учебного учреждения по возрастному цензу в таблице 9. Средний возраст коллектива – 45 лет. Преимуществами такого состояния кадров являются большой опыт профессиональной деятельности, стабильность образовательного процесса, высокая степень самостоятельности работников при проектировании и реализации образовательного процесса.

Таблица 9

Средний возраст сотрудников МАОУ СОШ №68

Период времени	Общее количество	До 25 лет	От 25 до 35 лет	От 35 лет и старше	Пенсионного возраста
2014 – 2016 гг.	55 чел. (100%)	4 чел. (7,2%)	10 чел. (18,1%)	35 чел. (63,6%)	6 чел. (10,9%)
Сентябрь, 2016 г.	69 чел. (100%)	13 чел. (18,8%)	15 чел. (21,7%)	37 чел. (53,6%)	4 чел. (5,7%)

Из представленной таблицы, характеризующей возрастную структуру персонала организации, видно, что большую долю занимают работники в возрасте от 35 до 55 лет (в размере 63,6%), но на сентябрь 2016 года их доля сокращается до 53,6%, то есть на 10%, что способствует омоложению коллектива в целом.

Проведем анализ кадрового состава учреждения по квалификационным категориям от числа учителей в таблице 10.

Таблица 10

Квалификационный состав сотрудников МАОУ СОШ №68

Период времени	Общее количество	Первая кв.кат.	Высшая кв.кат.	Не имеют кат.
2014 – 2016 гг.	52 чел. (100%)	27 (51,9%)	20 (38,5%)	5 (9,6%)
Сентябрь, 2016 г.	64 чел. (100%)	34 (53,1%)	20 (31,2%)	10 (15,6%)

Можно сделать вывод, что педагогический коллектив состоит из высококвалифицированных кадров. Не имеют категории только вновь прибывшие молодые специалисты. Педагогический коллектив учреждения укомплектован полностью штатными работниками, что позволяет обеспечивать качественное преподавание учебных предметов в соответствии с учебным планом.

За последние три года количество аттестовавшихся педагогов увеличилось с двух до пятнадцати человек, что связано со сроками окончания действия имеющихся категорий, кроме этого в 2015 году в школу прибыл педагог, который не имел квалификационной категории, а также молодые специалисты. За межаттестационный период необходимо отметить положительную динамику по количеству аттестованных педагогических работников (18,6% аттестованных на 1 квалификационную категорию в 2015 году, что на 13,1% выше, чем в 2014 году). В 2015 году на высшую квалификационную категорию было аттестовано 5 педагогов. Показатели стабильные в сравнении с 2014 годом, все педагоги, аттестовавшиеся на высшую категорию, подтвердили ранее имеющуюся у них категорию. Количества педагогов, имеющих высшую квалификационную категорию, свидетельствует о соответствии результатов аттестации уровню кадрового потенциала ОУ, что можно рассмотреть в таблице 11.

Таблица 11

Аттестация педагогов МАОУ СОШ №68

Период времени	Прошли аттестацию руководящие работники	Прошли аттестацию педагоги	
		Подтвердили квалификационную категорию	Повысили квалификационную категорию
2014 – 2015 гг.	0	3	3
2015 – 2016 гг.	0	13	2

Высокий профессионализм, авторитет педагогов МАОУ СОШ № 68 с углублённым изучением отдельных предметов проявляются в экспертной деятельности. Три педагога школы входят в состав областного банка экспертов Главной аттестационной комиссии, четверо являются экспертами РЦОИ по математике, физике, обществознанию. Семь педагогов МАОУ СОШ №68 – эксперты комиссии ОГЭ.

Курсовую подготовку с получением удостоверения за 2014 – 2016 годы всего прошли 34 человека (61,8% от 55 чел.), из них: долгосрочные КПК прошли 30 человек (88,2% от 34 чел.), дистанционные краткосрочные КПК прошли 8 человек (23,5% от 34 чел.), прослушанных часов – 2744, образовательных программ – 20. Из состава педагогических работников (52 чел.) КПК прошли 30 человек (57,6%), прослушанных часов – 2452. Из состава руководящих работников (5 чел.) КПК прошли 3 человека (60%), прослушанных часов – 240. Педагог – психолог (1 чел.) прошел обучение по двум образовательным программам, прослушанных часов – 52. По направлению «ФГОС НОО обучающихся с ОВЗ» (ФГОС ОВЗ) обучены 100% педагогических и руководящих работников начального общего образования, что обеспечивает выполнение Распоряжения Управления образования города Екатеринбурга № 789/46/36 от 07.04.2016 года «О введении в действие ФГОС НОО обучающихся с ОВЗ и ФГОС образования обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями) в общеобразовательных организациях МО «город Екатеринбург» в части п. 2.7. «Обеспечить в срок до 01 сентября 2016 года 100% повышение квалификации педагогических работников начального общего образования по вопросам реализации ФГОС ОВЗ».

Педагоги и руководящий корпус школы активно принимают участие в информационных и научно-методических мероприятиях, семинарах, конференциях различного уровня и направленности. За 2014 – 2016 годы широкой аудитории представляли свои доклады и публикации 17 человек

(30,9% от общего количества сотрудников школы). Из них педагогических работников – 13 человек (21,8%), руководящих работников – 4 (7,3%).

Стабильно высоко число педагогов, принявших участие в педагогических конкурсах и фестивалях районного, городского, областного и федерального уровня. За 2014 – 2016 годы в конкурсах профессионального мастерства приняли участие педагогических работников – 21 человек (42 %). Необходимо отметить, что объективно в ОУ созданы условия для возможности проявить себя, представить свой профессиональный педагогический опыт работы. Так, с целью обобщения и диссеминации собственного инновационного опыта и стимулирования дальнейшего профессионального роста педагогов в области приобретения и развития профессиональных компетенций было организовано и проведено два конкурса: школьный конкурс профессионального мастерства педагогов «Галерея методических идей» и школьный конкурс профессионального мастерства молодых специалистов «Педагогический дебют – 2016». В конкурсах приняли участие 17 педагогов (34%), представив опыт работы в форме открытого урока и мастер – класса.

В целом, по результативности самообразовательной деятельности педагогических работников образовательного учреждения за 2014 – 2016 годы необходимо отметить стабильную положительную динамику по всем показателям.

Для более подробного анализа кадровой политики МАОУ СОШ №68 проведем анализ показателей эффективности, рассмотрим особенности проводимой кадровой политики в школе в условиях ее автономного режима и основные направления деятельности руководства в отношении кадрового потенциала учреждения, определим модель кадровой политики данной образовательной организации и ее особенности.

2.2. Анализ основных направлений кадровой политики МАОУ СОШ №68

В данном параграфе рассмотрим модель, особенности кадровой политики, проводимой в автономном общеобразовательном учреждении школе №68 города Екатеринбурга.

Кадровая политика данной образовательной организации осуществляется в письменной форме, в виде документов, с которыми должны быть ознакомлены все работники организации. Такими документами являются «Положение об оплате труда», «Правила внутреннего трудового распорядка», «Положение об аттестации работников», «Устав учреждения», «Коллективный трудовой договор».

Для эффективного развития образовательной организации, одной из важных задач является подбор и формирование квалифицированного и работоспособного педагогического состава. Подбором и распределением кадров в школьном учреждении занимается руководитель – директор.

Несмотря на наличие среднесрочной и долгосрочной стратегии развития образовательной организации, тип кадровой политики данного учебного учреждения можно отнести к реактивному. Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, пытается анализировать их причины, предпринимать меры по локализации кризисных явлений, также проводит диагностику кадровой ситуации и принимает экстренные меры по разрешению возникающих проблем. Однако, возникают проблемы при среднесрочном и долгосрочном планировании развития организации.

Руководство школы осуществляет прогноз кадровых потребностей на краткосрочный и среднесрочный период. В наличии имеются средства оценки труда и эффективности сотрудников, диагностики кадровой ситуации в целом. Ежегодно проводятся опросы или анкетирование сотрудников с целью информированности об уровне удовлетворенности условиями работы в

данном учреждении. Исходя из результатов подобных опросов, руководство предпринимает меры, осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с сотрудниками, причинами развития кризисной ситуации: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточной квалификации педагогов или руководства для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем.

При осуществлении подобной кадровой политики зачастую возникают проблемы. К резкому изменению ситуации и возникновению кадровых проблем приводит усиление ряда факторов, которые ранее не рассматривались руководством как негативные, например, появление новой образовательной услуги на рынке у конкурирующих организаций или значительное изменение кадрового состава.

Данная образовательная организация прозрачна для потенциальных новых сотрудников на любом уровне. Сотрудник может прийти и начать работать как с должности педагога, так и с должности заместителя директора. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, иногда без учета опыта работы в этой или другой образовательной организации. Можно сделать вывод, что тип кадровой политики МАОУ СОШ №68 по степени открытости – это организация открытого типа. Таким типом кадровой политики характеризуются те образовательные организации, которые готовы нанимать людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях или на подобных должностях. Например, заместителем директора по НМР в МАОУ СОШ №68 является педагог с двадцатилетним стажем педагогической работы без опыта на должности заместителя. Заместитель директора по ИКТ – в прошлом работник государственного сектора без опыта педагогической работы.

Кадровый приток увеличился за период 2014 – 2016 года за счет набора большого количества молодых специалистов в организацию. Таким образом, кадровый дефицит восполнился и на данный момент отсутствует.

Адаптационный период опытных педагогических работников эффективен за счет наставнических методов и большой сплоченности коллектива, традиционных методов управления. Но для молодых специалистов полноценная программа адаптационного периода отсутствует.

Обучение и развитие сотрудников проводится как в специализированных учреждениях, так и внутри школы. Обучение персонала является важным инструментом в конкурентной борьбе. Необходимым условием педагогической деятельности является ежегодное повышение квалификации, посещение семинаров, мастер – классов.

Возможность карьерного роста в школе не значительна, возможна текучка и кадровый застой. Отбор персонала на руководящие позиции происходит, как правило, извне.

Для того, чтобы оценить деятельность учреждения в целом, необходимо выполнить полный анализ качества образования в образовательной организации, качества жизни учащихся в школе, качество педагогической и воспитательной деятельности сотрудников учреждения, анализ качества социального партнерства учреждения.

К сильным сторонам образования в МАОУ СОШ №68 можно отнести ведение деятельности по ФГОС, что полностью отвечает современным стандартам школьного образования и педагогический состав учреждения. К слабым сторонам школы необходимо отнести чрезмерную нагрузку урочной и внеурочной деятельностью, от большого количества которой страдают как педагоги, так и учащиеся. Определенным риском является консервативный подход некоторых педагогов по отношению к ФГОС, их нежелание внедрять его элементы в свою практику, что сказывается на увеличении объема работ для администрации. Таблица 12 более детально иллюстрирует анализ качества образования в МАОУ СОШ №68.

SWOT – анализ качества образования по ФГОС в МАОУ СОШ №68

	Оценка внутреннего потенциала школы	Оценка перспектив развития школы исходя из внешнего окружения	
Сильные стороны	<p>1) введение ФГОС. Созданы условия для выполнения Федеральных образовательных стандартов начального и основного общего образования; 2) профессиональный состав педагогов, способный работать по требованиям ФГОС, и формировать знание и развитие учеников по новому стандарту; 3) с использованием УМК знания учащихся систематизируются, сокращается время поиска необходимой информации как для учителя, так и для ученика; 4) с введением обновленного содержания образования у учащихся развивается абстрактное мышление, учащиеся стремятся к самосовершенствованию, происходит личностный рост; 5) учащиеся быстрее адаптируются к школе, требованиям, коллективу; 6) наличие в школе автоматизированного рабочего места учителя, современное оборудование кабинетов позволяет педагогам делать процесс обучения более интенсивным, интересным, мотивирующим, а также охватывающим весь потенциал учащихся;</p>	<p>1) внедрение инновационных технологий развивающего обучения; 2) привлечение родителей к участию в общешкольных мероприятиях; 3) внедрение метода социального проектирования и привлечение социальных партнеров к решению вопросов развития школы;</p>	Благоприятные возможности
Слабые стороны	<p>1) насыщенность урочной и внеурочной деятельности, потенциально возможные перегрузки учащихся; 2) отсутствие полноценной поддержки от родительской общественности, частично проявляется сниженная активность и заинтересованность в участии жизни школы, а также при переходе на ФГОС; 3) не все учащиеся готовы обучаться по ФГОС (нет или не сформированы необходимые компетенции); 4) у педагогов проявляется привычка работать по известной привычной модели подачи знаний, присутствует страх перед вступлением в эксперимент ФГОС ООО;</p>	<p>1) нет существенной профессиональной поддержки при освоении ФГОС со стороны внешних партнеров, приходится реализовывать ФГОС внутри организации, вследствие чего возможны угрозы допустимых ошибок; 2) консервативный подход некоторых педагогов по отношению к изменению системы обучения может вызвать трудности при освоении ФГОС ООО; 3) риск увеличения объема работы, возлагающийся на членов администрации и педагогов;</p>	Риски

Таблица 13 наглядно демонстрирует качество жизни учащихся в МАОУ СОШ №68: сильные и слабые стороны потенциала учреждения, оценены перспективы развития, исходя из условий внешней среды организации, то есть указаны благоприятные возможности и риски для качества жизни учащихся данной образовательной организации.

Таблица 13

SWOT – анализ качества жизни учащихся в МАОУ СОШ №68

	Оценка внутреннего потенциала школы	Оценка перспектив развития школы исходя из внешнего окружения	
Сильные стороны	1) расписание, урочная и внеурочная деятельность, кабинеты, оборудования соответствуют СанПИНам; 2) медосмотр, контроль и отслеживание медицинских показателей учащихся; 3) витаминизированное питание, отлаженное расписание работы школьной столовой; 4) просветительская работа педагогов, классных руководителей на темы здоровьесбережения; 5) спортивная работа (спортивные мероприятия, проведение дней здоровья); 6) привлечение социального партнерства в здоровьесбережение учащихся (проведение уроков физкультуры в крупных спортивных комплексах); 7) использование здоровьесберегающих технологий во время уроков (использование мультимедийных технологий, зарядка, физкультминутка);	Привлечение социальных партнеров, меценатов, спонсоров для организации учащимся полноценного физического спортивного развития (создание площадки для спортивных занятий на свежем воздухе на территории школы);	Благоприятные возможности
Слабые стороны	1) Недостаточное использование здоровьесберегающих технологий на уроках некоторых педагогов, периодически нецелесообразная рассадка учащихся в кабинете (обучающиеся с плохим зрением не всегда сидят на первых партах); 2) для учащихся в специализированных медицинских группах нет специальных занятий физической культурой со специалистом медицинского профиля (ввиду отсутствия средств); 3) нет дополнительных помещений и ресурсов для организованных спортивных занятий (например, организованная и специально оборудованная спортивная площадка для занятий спортом на свежем воздухе); 4) нет условий для обучения детей с ОВЗ;	1) перегрузка учащихся урочной, а также внеурочной деятельностью; 2) отсутствие возможности расширения площади (помещений), пригодных для здоровьесбережения; 3) нездоровый и малоконтролируемый образ жизни некоторых семей;	Риски

К сильным сторонам качества жизни учащихся в МАОУ СОШ №68 можно отнести качество и разнообразие их урочной и внеурочной деятельности, контроль за питанием учащихся в школьном учреждении и их медицинскими показателями, спортивную работу, проводимую с учениками школы внутри учреждения и вне его. У образовательной организации есть возможность привлекать достаточное количество социальных партнеров для участия в жизни своих учеников. К сожалению, не все учащиеся по медицинским показаниям могут посещать занятия физкультурой в школе ввиду отсутствия соответствующего специалиста и специально оборудованной площадки, нет условий для обучения детей с ограниченными возможностями развития. К рискам для учащихся отнесена чрезмерная нагрузка урочной и внеурочной деятельностью. Это может стать стрессовым фактором и негативно сказаться на учебной деятельности учеников. Помещение школьного учреждения также является дестабилизирующим фактором в развитии потенциала школы и в интересе потенциальных потребителей к данному учреждению. Здание старое, уже долгое время находится в списке ОУ, требующих капитального ремонта или реконструкции. Потому у руководства и учредителя нет возможности достроить какие-либо помещения, например, дополнительный спортивный зал для занятий детей с определенными медицинскими показаниями.

Анализируя качество педагогической деятельности в МАОУ СОШ №68, можно сказать, что в учреждении работает профессиональная команда педагогов, некоторые из них являются заслуженными учителями РФ, главами методических объединений и активными пользователями в целях улучшения качества своей работы интернет – ресурсами и постоянными посетителями семинаров и мастер – классов различного уровня. Кадровая политика руководства школы заключается в найме большого количества молодых специалистов, их обучении и удержании, направлена на сокращение текучести кадров среди молодых педагогов.

Рассмотрим в таблице 14 анализ качества работы сотрудников в МАОУ СОШ №68.

Таблица 14

SWOT - анализ качества работы в МАОУ СОШ №68

	Оценка внутреннего потенциала школы	Оценка перспектив развития школы исходя из внешнего окружения	
Сильные стороны	1) профессиональная команда педагогов, имеющих регалии местного, областного и всероссийского уровня; 2) регулярно проводимые декады педагогического мастерства, методические объединения учителей; 3) педагоги возглавляют различные методические объединения города и района (математика, естественные науки, ранее – иностранные языки); 4) коллектив профессиональный и творческий, педагоги регулярно участвуют в городских и областных конкурсах; 5) педагогический состав регулярно посещает курсы повышения квалификации, происходит обмен опытом; 6) приток молодых специалистов;	1) перераспределение обязанностей членов коллектива; 2) замена кадров или борьба с консерваторскими взглядами на функционал некоторых педагогов; 3) пополнение кадрового резерва из ряда молодых педагогов, активно участвующих в жизни школы, ответственных и не боящихся перемен;	Благоприятные возможности
Слабые стороны	1) редко обновляется коллектив молодыми специалистами, работающими на постоянной основе; 2) на участие в некоторых конкурсах производятся большие физические и финансовые затраты; 3) часть педагогического коллектива психологически не готовы меняться для работы с учащимися по новым стандартам, присутствует консерватизм, страх перед освоением ФГОС ООО;	1) нежелание должным образом работать с классными коллективами приводит к распаду как педагогического, так и учебного в общем; 2) в связи с недооценкой или упущением воспитательной работы в школе происходит распад учебной деятельности в общем;	Риски

Рассмотрим качество ведения МАОУ СОШ №68 партнерской деятельности с другими образовательными учреждениями. Исследуемая школьная организация ведет активное сотрудничество с ведущими ВУЗами города, с ВУЗами других областей. Социальное партнерство также относится и к организациям дополнительного образования, например, таким спортивным учреждениям, как спортивный комплекс «Уралмаш», детско-юношеская спортивная школа №19 «Детский стадион» и т.д. Педагоги пользуются предметными сайтами, интернет – ресурсами для обогащения опыта, с

помощью интернет – порталов общаются с педагогами других городов, происходит обмен опытом. Но в учреждении нет возможности отправлять педагогов на обучение в другие города или страны для активации возможностей и поиска новых ресурсов.

Таблица 15

SWOT - анализ качества социального партнерства в МАОУ СОШ №68

	Оценка внутреннего потенциала школы	Оценка перспектив развития школы исходя из внешнего окружения	
Сильные стороны	1) совместная деятельность с РГППУ, УрГПУ, УрФУ, ТГУ; 2) в связи с привлечением и взаимодействием с университетами появляются новые ресурсы и возможности для развития; 3) взаимодействие с отделом библиотеки для проведения обучающих уроков, развития и саморазвития; 4) педагоги пользуются предметными сайтами, интернет-ресурсами для обогащения опыта, с помощью интернет-порталов общаются с педагогами других городов, происходит обмен опытом;	1) привлечение сторонних специалистов для обогащения опыта, активации возможностей, поиска новых идей и ресурсов; 2) возможность выездного обучения в ИРРО и ИМЦ для обогащения опыта и обновления знаний;	Благоприятные возможности
Слабые стороны	1) неполноценно или не в полной мере используется ресурсный центр для обогащения знаниями и опыта педагогов; 2) ограниченная возможность выездного обучения в ИРРО педагогов для обогащения и обновления знаний, знакомства с педагогами других регионов для расширения профессиональных связей;	Нет взаимодействия с внебюджетными организациями, коммерческими предприятиями для активации возможностей и поиска новых ресурсов;	Риски

Исходя из результатов SWOT – анализа, предложенного в таблицах 12–15, можно сделать вывод о сильных и слабых сторонах внутреннего потенциала школы, а также оценить перспективы развития учреждения исходя из условий внешней среды – выделить благоприятные возможности и уделить особое внимание рискам.

Подытоживая общий анализ внутренней среды МАОУ СОШ №68, можно сделать вывод, что педагогический коллектив исследуемого учебного учреждения является высокопрофессиональным и творческим, готовым к апробации и внедрению в образовательный процесс школы различных инновационных образовательных программ и технологий, актуальных на

данный момент. Для предоставления еще более качественного образования в урочной и внеурочной деятельности учащимся школы необходимо также наращивать свой опыт работы с различными социальными партнерами организации и находить новых в соответствии с запросами общества и потребителей. Сформирована система школьного самоуправления, организована работа органов государственно-общественного управления школой, работа общественных организаций, что является основой для расширения социальной открытости школы для окружающего социума и создания системы эффективного управления школой. В школе созданы условия для выполнения федеральных государственных образовательных стандартов начального общего образования и основного общего образования. С использованием полных учебно-методических комплектов по всем учебным дисциплинам знания учащихся систематизируются, сокращается время поиска необходимой информации как для учителя, так и для ученика. С введением обновленного содержания образования у учащихся развивается абстрактное мышление, учащиеся стремятся к самосовершенствованию, происходит личностный рост, а также рост в развитии. Учащиеся активно адаптируются к школе, требованиям, коллективу. В школе выстроена система постоянной работы с одаренными и талантливыми детьми. Проводятся элективные курсы, индивидуальные консультации, внутришкольные и внешкольные олимпиады, конференции, участие в интеллектуальных играх. Учащиеся участвуют в олимпиадах и конкурсах, проводимых на районном, городском, областном и федеральном уровнях. Обязательное сопровождение и подготовка учащихся к такого рода мероприятиям и государственной итоговой аттестации со стороны педагогов необходимо для стабильного улучшения качества образования и активного вовлечения учащихся во внеурочную деятельность. Расписание, урочная и внеурочная деятельность, кабинеты, оборудования соответствуют СанПиНам. В учреждении имеется ставка медицинского работника, предусмотрен углубленный медосмотр, ежегодная вакцинация, контроль и отслеживание медицинских показателей учащихся, витаминизированное

питание, отлаженное расписание работы школьной столовой. Просветительская работа педагогов и классных руководителей построена также на теме здоровьесбережения. Регулярно проводится спортивная работа (спортивные мероприятия, эстафеты, проведение дней здоровья, спартакиад).

Рассмотрим характеристики основных направлений кадровой политики МАОУ СОШ №68.

Подбор и расстановка кадров происходят по принципу соответствия и профессиональной компетенции, что характеризуется соответствием полномочий, ответственности возможностям сотрудника, а уровень его знаний соответствует его должности. Кадровый резерв на руководящие должности формируется также по принципу конкурентности и соответствия кандидата должности. То есть отбор на руководящие должности проходит на конкурсной основе, важна степень соответствия кандидата должности на настоящий момент, оценивается его деятельность. Аттестация персонала проходит один раз в пять лет на соответствие категории, первую или высшую квалификационную категорию. Таким образом оценивается профпригодность педагога, определяются его знания, анализируется опыт педагогической деятельности. Развитие сотрудников проходит путем повышения квалификации.

В данной исследуемой организации сотрудники – это кадры, отношения между работниками педагогическими и руководящими, и самой организацией четко структурированы. Образовательная организация стабильно функционирует. Работники лояльны к организации, их деятельность зачастую инертна. Коллектив «устаревал» вплоть до начала 2016 – 2017 учебного года.

Кадровая политика данного образовательного учреждения свидетельствует о сугубо функциональных отношениях между руководством и сотрудниками. Должностные инструкции и нормативные документы являются базой трудового поведения.

Качественно сформированный кадровый потенциал образовательного учреждения характеризуется сбалансированностью профессионально-

квалификационных характеристик работника и требований динамично развивающегося учреждения. Эффективное использование кадрового потенциала представляет собой исполнение трудовых обязанностей вкупе с повышающимися квалификационными способностями и навыками работника, трудового коллектива.

Эффективность кадровой политики образовательного учреждения определяется качеством работы с педагогическим коллективом и общим индексом удовлетворенности работников системой труда и трудовых отношений.

Существует ряд критериев, по которым можно охарактеризовать ситуацию в учреждении, степень информированности сотрудников, их лояльность руководству, удовлетворенность работой и деятельностью своей и учреждения в целом. Одним из факторов также является создание и работа специализированных комитетов и комиссий, причем важны все составляющие указанного процесса.

Критерии эффективности кадровой работы:

- степень сплоченности и квалификация руководителей;
- количественный и качественный состав кадров учреждения;
- наличие предложений по реализации кадровой политики от сотрудников разных уровней и их эффективность;
- удовлетворенность трудом; уровень текучести кадров;
- уровень адаптации новых сотрудников;
- наличие или отсутствие жалоб;
- гибкость и стабильность проводимой политики;
- результативность труда;
- уровень травматизма среди учащихся и сотрудников.

Существует множество различных подходов к определению эффективности управления персоналом. В данной магистерской диссертации применены следующие методики: наблюдение, мотивация профессиональной

деятельности, использование контрольных групп и метод КРІ – ключевых показателей эффективности.

Для проведения анализа эффективности кадровой политики необходимо наличие ряда показателей. Произведем расчеты по ключевым годовым показателям эффективности. Для расчетов используем показатели 2014 – 2016 годов, так как за указанный период среднесписочный состав работников не менялся, а объемных данных за начало 2016 года еще нет.

– показатель производительности труда (примерный расчет на класс – комплект средней или старшей школы)

$$ПТ = ОП / ЗТ$$

где Пт – показатель производительности труда;

ОП – объем продукции (1470 уроков), произведенной в течение определенного календарного периода (учебного года)

ЗТ – среднесписочная численность работников (16 педагогов на класс).

Расчет: $ПТ = 1470 / 16 = 91,8$

Однако этот показатель не совсем точный и изменяется под влиянием многих факторов. Например, в начальном звене показатель численности работников сокращается до трех педагогов. Таким образом, показатель производительности труда тоже изменится.

– показатель отсутствия на рабочем месте

$$ПО = ЧП + КСУ$$

где ПО – показатель отсутствия на рабочем месте;

ЧП – число прогулов;

КСУ – количество работников, уволившихся неожиданно.

Расчет: $ПО = 0 + 3 = 3$

– коэффициент текучести кадров (или выбытия) одно из важных значений в управлении персоналом. Чтобы охарактеризовать движение персонала, необходимо рассчитать и проанализировать динамику следующих показателей.

$$K_{\text{текуч}} = (Ч_{\text{ув.с.ж.}} + Ч_{\text{ув.нар.дисц.}}) / Ч_{\text{ср.спис.}} * 100\%$$

где $K_{\text{текуч}}$ – коэффициент текучести;

$\text{Ч}_{\text{ув.с.ж.}}$ – число уволенных по собственному желанию, чел.;

$\text{Ч}_{\text{ув.нар.дисц}}$ – число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.;

$\text{Ч}_{\text{ср.спис}}$ – среднесписочная численность за этот период, чел.

Расчет: $K = (3 + 0) / 55 * 100\% = 0,05$

– коэффициент постоянства кадров

$K_{\text{пост}} = (\text{С}_{\text{списочн.числ}} - \text{Ч}_{\text{увол}}) / \text{Ч}_{\text{ср.спис}} * 100\%$

где $K_{\text{пост}}$ – коэффициент постоянства кадров;

$\text{С}_{\text{списочн.числ}}$ – списочная численность на начало периода, чел.;

$\text{Ч}_{\text{увол}}$ – число уволенных за период, чел.;

$\text{Ч}_{\text{ср.спис}}$ – среднесписочная численность за этот период, чел.

Расчет: $K = (55 - 3) / 52 * 100\% = 1$

– коэффициент стабильности кадров

$K_{\text{стабил}} = \text{Ч}_{\text{со стаж}} / \text{С}_{\text{спис.числ}} * 100\%$

где $K_{\text{стабил}}$ – коэффициент стабильности;

$\text{С}_{\text{спис.числ}}$ – списочная численность персонала на начало периода, чел.;

$\text{Ч}_{\text{со стаж}}$ – число работников со стажем от 5 лет и выше, чел.

Расчет: $K = 53 / 55 * 100\% = 0,9$

– коэффициент приема кадров

$K_{\text{пр.к.}} = \text{Ч}_{\text{пр.}} / \text{Ч}_{\text{ср.спис.}} * 100\%$

где $K_{\text{пр.к.}}$ – коэффициент приема кадров

$\text{Ч}_{\text{пр.}}$ – число принятых на работу кадров, чел.;

$\text{Ч}_{\text{ср.спис.}}$ – среднесписочная численность за этот период, чел.

Расчет: $K = 2 / 55 * 100\% = 0,03$

Текучесть кадров в исследуемом образовательном учреждении стабильно низкая, прием кадров значительно увеличился в начале 2016 учебного года в связи с притоком молодых специалистов в школу, в следствие чего немного снизился коэффициент постоянства кадров.

На рисунке 2 отображена характеристика движения сотрудников МАОУ СОШ №68.

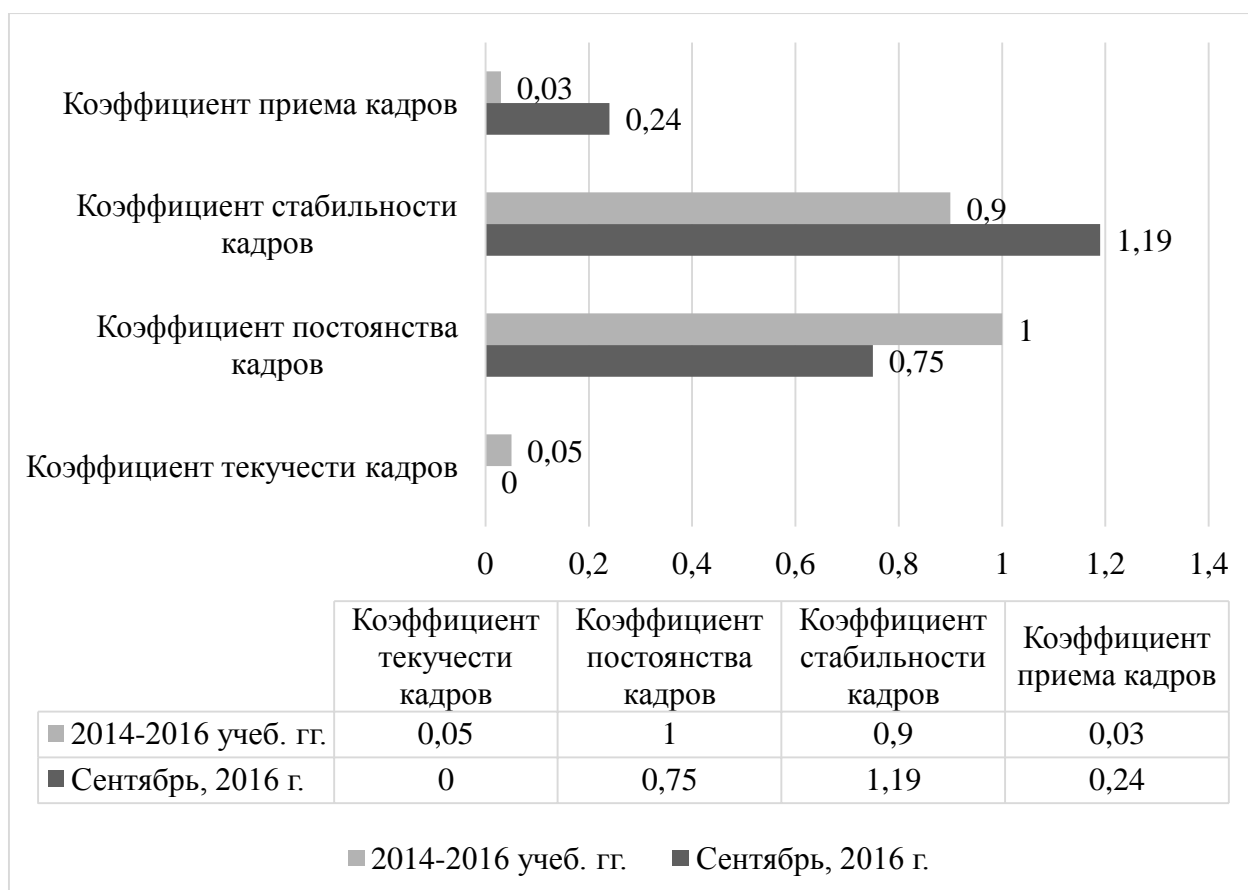


Рис. 2. Динамика движения персонала МАОУ СОШ №68

На рисунке 2 четко отслеживается динамика движения персонала за 2014 – 2016 гг. и текущее состояние кадрового состава по показателям за сентябрь 2016 года. Из данных таблицы видно, что прием кадров увеличился вдвое и, как следствие, коэффициент постоянства кадров сократился. Рост коэффициента стабильности положительно скажется на производственной деятельности МАОУ СОШ №68 при условии отсутствия уволившихся работников в течение года.

Сравнивая проанализированные показатели организации, можно сделать вывод, что коллектив школы в целом стабилен и постоянен. МАОУ СОШ №68 активно развивает свой кадровый состав, обновляет его, увеличивает количество сотрудников, снижает показатель среднего возраста, тем самым «омолаживая» коллектив.

Кадровый состав значительно обновился, что требует повышенного внимания со стороны руководства. Мониторинг состояния социально-

психологического климата является важной составляющей деятельности руководства школы.

Существует множество определений психологического климата в организации. Например, Н.С. Мансуров определяет психологический климат как эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, возникающую на основе близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. [33] Ф.Б. Ольшанский: «Психологический климат, или микроклимат, или психологическая атмосфера – все эти скорее метафорические, чем строго научные, выражения очень удачно отражают существо проблемы. Подобно тому, как в одном климате растение может зачахнуть, а в другом пышно расцвести, человек может испытывать внутреннюю удовлетворенность и быть хорошим работником в одном коллективе и совершенно захиреть в другом» [9]. В.М. Шепель, на основе данного Н.С. Мансуровым определения раскрыл понятие социально-психологического климата и определил структурные составляющие данного понятия в виде трех климатических зон:

- социальный климат, который определяется тем, насколько на данном предприятии высока осознанность работниками общих целей и задач, насколько здесь гарантировано соблюдение всех конституционных прав работников как граждан;

- моральный климат, который определяется моральными ценностями общепринятыми в данном коллективе;

- психологический климат, то есть неофициальная атмосфера, которая складывается между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом. [6]

Мониторинг состояния социально-психологического климата в школе проводится ежегодно. Анкетирование является одним из наиболее широко используемых методов, позволяющих за короткое время получить важную информацию о мотивации значительного числа работников, социально-психологической обстановке в организации. Оно позволяет выявить

особенности мотивации различных категорий персонала (конкретные профессиональные, группы разного возраста, пола, образовательного уровня и др.), дать оценку факторам, влияющим на их трудовую мотивацию, а также факторам, способствующим ухудшению или улучшению психологического климата в организации.

Для определения состояния социально-психологического климата в школе на период окончания 2015 – 2016 учебного года (июнь, 2016 года) методом случайной выборки были отобраны сотрудники в количестве тридцати трех человек, то есть треть от общего количества сотрудников. Им была выдана анкета «Микроклимат в педагогическом коллективе» (Приложение 1).

Проанализировав результаты, полученные в ходе анкетирования, можно сделать вывод, что уровень психологического климата в исследуемом образовательном учреждении средний, но по показателям стремится к высокому (средний показатель проанализированных анкет – 82 балла). Максимальный балл большая часть испытуемых поставила в пунктах 1, 4, 11, 12, 15, что свидетельствует о том, что сотрудники могут свободно выражать свое личное отношение ко всему, что происходит в данной организации, педагоги уверены в себе и своей деятельности, так как педагогические цели ясны, учителя и учащиеся школы доброжелательны по отношению друг к другу, радуются успехам друг друга, рабочий коллектив в целом доволен своей деятельностью в учреждении.

Для определения показателя удовлетворенности сотрудников и адаптации новых сотрудников всем работникам учреждения ежегодно предлагается заполнить следующую анкету (Приложение 2).

Количество респондентов – 55 человек. Количество работников, полностью удовлетворенных хотя бы одним из показателей – шесть человек, удовлетворенных – тридцать шесть человек, не удовлетворенных хотя бы одним из показателей – девять человек, совершенно не удовлетворенных – четыре человека. Наибольшее количество сотрудников совершенно

удовлетворено условиями труда, работники достаточно удовлетворены заработной платой, содержанием труда, отношением с коллегами, гораздо менее удовлетворены педагоги наличием перспектив должностного продвижения. В графе «совершенно не удовлетворен» небольшая часть испытуемых отметила организацию труда. Анализ данных анкетирования стабилен в течение двух лет, то есть за 2014 – 2015 и 2015 – 2016 учебные годы. В начале 2016 учебного года анкетирование еще не проводилось.

Таким образом, используя данные анкетирования, можно рассчитать показатель удовлетворенности сотрудников в целом.

Показатель удовлетворенности работников (адаптации)

$$I_{уд.} = (1,0 * n1 + 0,5 * n2 + (-0,5) * n3 + (-1,0) * n4) / (n1 + n2 + n3 + n4)$$

где $I_{уд.}$ - индекс удовлетворенности;

$n1, n2, n3, n4$ – соответственно количество респондентов по каждому из вариантов ответов по шкале удовлетворенности.

$$\text{Расчет: } I_{уд.} = (1,0 * 6 + 0,5 * 36 + (-0,5) * 9 + (-1,0) * 4) / (6 + 36 + 9 + 4) = 15,5 / 55 = 0,2$$

По результатам анкетирования можно сделать вывод, что условия работы совершенно удовлетворяют сотрудников. Действительно, в школе имеется все необходимое для образовательной деятельности оборудование, сделан ремонт, несмотря на то, что учреждение находится в списке школ, утвержденных к проведению капитального ремонта.

Чуть менее сотрудники удовлетворены заработной платой, содержанием труда и отношением с коллегами. По данным публичного отчета за 2015 – 2016 учебный год средняя заработная плата по учреждению соответствует размеру средней заработной платы по городу. Путем проведения личных бесед с членами рабочего коллектива выяснилось, что сотрудники подразумевают в большей степени именно введение ФГОС под содержанием труда, что является для них переходным, а потому сложным этапом в своей педагогической деятельности.

Сотрудники не видят перспектив должностного продвижения. Заместители директора занимают свои должности в течение многих лет и не дают возможности попробовать свои силы другим членам коллектива. Из бесед руководства с молодыми специалистами, принятыми на работу за последние три года, выяснилось, что молодые учителя не видят полноценной поддержки со стороны учителей – стажистов, им сложно входить в профессию на начальном этапе и психологически воспринимать себя в качестве учителя в жизни.

Также, по результатам проведенного анкетирования, в учреждении не хватает качественной организации труда. Комментарии педагогов по пункту организации труда касались некачественного составления расписания, отсутствия отдельного расписания для проведения консультаций в среднем звене, работы в две смены во время проведения ОГЭ, так как школа является площадкой для проведения ЕГЭ и ГИА, и т.д.

Основными показателями социально-психологического климата трудового коллектива являются стремление к сохранению целостности группы, совместимость, сработанность, сплоченность, контактность, открытость, ответственность.

В целом, социально-психологический климат в МАОУ СОШ №68 можно охарактеризовать как благоприятный. Коллектив энергичный, бодрый, преобладает достаточно жизнерадостный тон взаимоотношений, оптимизм; отношения строятся на принципах сотрудничества, работники доброжелательны друг к другу и готовы оказать посильную помощь и поддержку новым сотрудникам. Члены коллектива постоянно участвуют в совместных мероприятиях, зачастую проводят время вместе вне школы. Критика высказывается конструктивно с пожеланиями что-то улучшить в своей педагогической или воспитательной практике. Сотрудники высоко ценят такие черты личности как честность и трудолюбие. Члены коллектива добиваются высоких показателей в профессиональной деятельности. Чтобы минимизировать уровень стрессов в коллективе, не снижая при этом

производительности, руководитель должен прислушаться к проблемам своих коллег, четко определять функции, полномочия и уровень ответственности своих работников, держать в поле зрения проблемы отдыха сотрудников, возможности их эмоциональной разрядки, развлечений и т.д. Выполнение руководителем этих несложных рекомендаций может весьма существенно повлиять на уровень стрессов в коллективе.

Исследования показывают, что кадровый контроллинг в системе управления персоналом является инструментом повышения эффективности и производительности труда. Индикатором успешности в управлении персоналом являются итоговые экономические показатели, стабильность работы всей организации, ее устойчивость и положение на рынке, конкурентоспособность.

Все годы МАОУ СОШ №68 динамично развивается, внедряя в образовательный процесс современные образовательные технологии и вариативность учебных программ. Для полноценного и всестороннего развития необходим качественный анализ сильных и слабых сторон кадрового потенциала школы.

SNW – анализ представляет собой совокупную оценку данной организации, которая в полной мере отражает ее сильные, слабые и нейтральные стороны, то есть, используя данный вид стратегического анализа можно охарактеризовать внутреннюю среду исследуемой организации.

Высокий уровень профессионализма педагогического коллектива и хорошая репутация исследуемого учреждения на рынке образовательных организаций в районе и городе обуславливает главные позиции силы в анализе. Некоторая часть коллектива, преимущественно учителя пожилого возраста, не готова осваивать инновационные технологии, в том числе информационно-коммуникационные, и внедрять их в свою педагогическую практику на постоянной основе. Отсюда исходит выбор руководства школьного учреждения в пользу набора молодых специалистов, активных и готовых к инновационной деятельности.

SNW – анализ представлен в таблице 16.

Таблица 16

SNW – анализ внутренней среды кадрового потенциала

МАОУ СОШ №68

Сильные позиции	Слабые позиции
1. Уровень профессионализма педагогического коллектива; 2. Положительная репутация учреждения на рынке образовательных услуг благодаря педагогическому составу; 3. Традиции и корпоративная культура; 4. Отношения с потребителями (родителями, учениками, выпускниками); 5. Овладение информационно-коммуникационными технологиями.	1. Индивидуальные образовательные программы; 2. Способность к лидерству всего педагогического персонала; 3. Овладение инновационными технологиями (у части коллектива); 4. Степень готовности к работе в инновационном режиме.

Исходя из результатов подробного анализа эффективности кадровой политики МАОУ СОШ №68, можно сделать следующие выводы. Педагогический коллектив с высоким профессиональным уровнем и творческим потенциалом готов к апробации и внедрению в образовательный процесс школы инновационных образовательных программ и технологий, актуальных для развития системы образования. Учреждение имеет высокую репутацию среди потребителей образовательных услуг и конкурентов во многом благодаря педагогическому коллективу. В школе созданы условия для выполнения федеральных государственных образовательных стандартов начального общего образования, создан фундамент для внедрения и освоения ФГОС ООО. Выстроена система работы с одаренными и талантливыми детьми. Проводятся элективные курсы, индивидуальные консультации, внутришкольные олимпиады, конференции, участие в интеллектуальных играх. Участие в олимпиадах и конференциях на городском и всероссийском уровне. Существуют сопровождение и подготовка учащихся со стороны педагогов. Расписание, урочная и внеурочная деятельность, кабинеты, оборудования соответствуют СанПиНам. В коллективе сильны традиции и

корпоративная культура. В учреждении недостаточно качественно организован труд. Также, сотрудники не видят перспектив должностного продвижения. Коллектив школы в целом стабилен и постоянен. Руководство активно развивает свой кадровый состав, обновляет его, увеличивает количество сотрудников, привлекает в учреждение молодых специалистов. Переход на ФГОС ООО является сложным этапом в работе педагогов, что сказывается на эффективности работы школы в целом, но администрация уделяет достаточно внимания этому вопросу, постоянно проводя различные семинары на данную тему на базе школы и предоставляя возможность проходить обучение на курсах вне учреждения. Значительно увеличился кадровый состав в связи с набором молодых специалистов на должности учителей – предметников. На данном этапе в учреждении нет полноценной программы адаптации новых сотрудников, что мешает вхождению в должность молодым специалистам. Таким образом, это является основной проблемой данного учебного учреждения.

2.3. Проблемы реализации кадровой политики МАОУ СОШ №68

Исходя из результатов анализа кадрового потенциала МАОУ СОШ №68 и анализа эффективности кадровой политики учреждения, можно сделать выводы о наличии конкретных проблем в реализации кадровой политики. Результаты проведенного анализа послужат базой для разработки определенных управленческих решений и рекомендаций для руководства учреждения для совершенствования системы управления организацией.

Результаты деятельности многих образовательных организаций и накопленный опыт их работы показывают, что формирование трудового коллектива, обеспечение высокого качества кадровой политики являются решающими факторами эффективности системы управления организацией, что впоследствии, с точки зрения стратегического управления организацией повышает эффективность образовательной деятельности.

Значительно увеличился кадровый состав в связи с набором молодых специалистов на должности учителей – предметников. На данном этапе в учреждении нет полноценной программы адаптации новых сотрудников, что мешает вхождению в должность молодым специалистам. Таким образом, это является основной проблемой данного учебного учреждения.

В соответствии с концепцией современного российского образования в образовательной организации сегодня необходимо создавать условия для развития и саморазвития личности учащегося и педагогов. Анализ школьной действительности обнаруживает неподготовленность молодых специалистов – выпускников высших учебных заведений к полноценной педагогической деятельности. Даже при достаточно высоком уровне готовности к педагогической деятельности личностная и профессиональная адаптация выпускника может протекать длительно и сложно. Молодому педагогу просто необходимо сочетать профессиональное развитие и социальную приспособленность к новой деятельности. Успешная адаптация за короткий срок обеспечивает высокую результативность в его дальнейшей практике и значительно увеличивает вероятность того, что сотрудник останется в учреждении. Затрудненная, затянувшаяся адаптация оказывает не только негативное психическое и эмоциональное воздействие (появление неуверенности, пессимизма, невротизации и психосоматических заболеваний), но и приводит к понижению качества преподавания и взаимодействия с участниками педагогического процесса и, в конечном итоге, к ухудшению профессиональных показателей деятельности учителя. Поэтому изучение процессов адаптации, своевременное оказание реальной поддержки и помощи молодому педагогу становится весьма актуальным фактором воздействия.

Молодой учитель, начинающий свою педагогическую деятельность в школе, сталкивается с целым рядом вопросов, которые не всегда в состоянии самостоятельно решить. Это отсутствие педагогического и житейского опыта, слабая методическая подготовка, недостаточное владение методами и

приемами обучения. Для многих молодых учителей выходят на первый план социально-коммуникативные проблемы – налаживание отношений в педагогическом коллективе, позиционирование себя как состоявшуюся рабочую единицу – педагога среди взрослых, опытных учителей, а также выстраивание грамотных взаимоотношений с детскими коллективами. Не всем и не всегда удается наладить партнерские контакты с учащимися, особенно со слабоуспевающими, с так называемыми «сложными» детьми или детьми из «группы риска». Для работы с ними у молодого педагога не хватает педагогического опыта. Не всегда молодой учитель справляется с новыми для него видами деятельности – спецификой классно-урочной системы, необходимостью ежедневной подготовки к урокам, заполнению электронного журнала, подготовкой и ведением документации, «живой» работой с детьми и т.д. Он оказывается в условиях нового режима умственных и физических нагрузок, новой сферы отношений и взаимодействия. Необъективная, несформированная система оценки, неумение грамотно и доступно разъяснить учебный материал, общаться с учащимися и их родителями; еще только начавший формирование, ломающийся педагогический почерк – все это приводит к проблемам в успеваемости и поведении детей, с которыми работает учитель. Это отражается на самооценке молодых специалистов – учитель воспринимает свой первый неудачный опыт как собственную профессиональную непригодность и зачастую делает неверный вывод о правильности выбора своей профессии. Как следствие происходит не всегда оправданный отток молодых учителей, не нашедших себя в выбранной специальности. Администрация школы сталкивается с низким уровнем качества образования, демонстрируемым молодым учителем, с жалобами родителей на недостаточную профессиональную компетентность нового педагога и просьбами произвести замену учителя. Несмотря на усиленный персональный контроль со стороны администрации, назначение наставничества со стороны опытных учителей, обучение, должно пройти

значительное количество времени, прежде чем качество услуг, предоставляемых молодым специалистом, будет удовлетворительным.

Обобщая сказанное, можно вычленить следующие элементы проявления проблемы:

- недостаточная методическая подготовка молодого специалиста;
- недостаток или отсутствие педагогического опыта;
- неумение наладить отношения с учащимися;
- неумение работать с детьми, требующими педагогической поддержки, и одаренными детьми;
- неумение выстроить отношения со взрослыми участниками педагогического процесса – родителями и коллегами – педагогами;
- отсутствие или недостаточная сформированность навыка планомерно трудиться для получения качественного результата и повышения собственной квалификации (тенденция последних лет);
- преобладание в мотивационном аспекте финансовой составляющей (преобладание желания зарабатывать деньги над желанием реализовать себя в профессии);
- быстрый уход специалиста из образовательного учреждения и, часто из профессии.

Таким образом, в результате принятия на работу молодого специалиста и его последующего скорого ухода из школы образовательное учреждение сталкивается целым комплексом проблем:

- серьезное понижение качества знаний учащихся (в долгосрочной перспективе отражающееся на результатах сдачи ГИА и ЕГЭ);
- не окупающиеся затраты на обучение (как внутри организации, так и на курсах повышения квалификации);
- претензии со стороны родителей учащихся;
- необходимость замены учителя и зачастую – классного руководителя учащимся средних классов, которые в силу возрастных причин воспринимают данный факт как серьезный стресс;

– необходимость подбирать и адаптировать для школы нового специалиста.

Следует сделать вывод, что источником проблемы в данном случае является сам молодой специалист и его неготовность к полноценному исполнению своих должностных обязанностей. Причины такой неготовности могут быть весьма различны, в том числе недостаточный уровень мотивации при выборе профессии, недостаточный уровень прилежания во время обучения в ВУЗе; психологические проблемы (неумение быстро адаптироваться к новой ситуации, социализироваться, принимать решения в новой обстановке, работать в ситуации стресса и проч.).

При рассмотрении кадрового потенциала МАОУ СОШ №68 мы учитывали основные принципы и подходы к управлению, изменившиеся условия набора кадров, содержание деятельности всех уровней организационной системы учебного учреждения. Исследование предусматривало проведение подробного анализа кадрового потенциала учреждения с точки зрения количества и его динамики в течение последних трех лет, качества и его динамики за тот же период времени, а также анализ эффективности кадровой политики, проводимой в учреждении. Основываясь на результатах данного анализа, можно сделать вывод о наличии определенных проблем в реализации кадровой политики учреждения.

Основной проблемой данного учреждения на текущий период является процесс адаптации новых сотрудников, особенно молодых специалистов. Проведя анализ системы управления персоналом школы, можно сделать вывод, что необходимо усовершенствовать систему адаптации сотрудников организации.

Адаптация – процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды учебного учреждения.

Процедура адаптации сотрудников призвана облегчить вступление новых работников в жизнь школы. Как правило, новичок в организации

сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых появляется именно из-за отсутствия информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть, специальная процедура введения нового сотрудника в учреждение может способствовать снятию стрессового состояния у новичка и сокращению количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь учебного учреждения могут существенно активизировать творческие способности уже работающих сотрудников и усилить их вовлеченность в корпоративную культуру образовательной организации.

Работа с молодыми специалистами в МАОУ СОШ №68 организована по следующим направлениям:

- организация наставничества;
- организация практикума молодого специалиста.

Организация наставничества реализовывалась в форме диалога между опытным педагогом и начинающим учителем. Наставники знакомили молодых специалистов с методикой составления рабочей программы, календарно-тематических планов и других учебно-методических материалов по предмету, с требованиями к ведению школьной документации, с системой школьной отчетности.

С целью совершенствования улучшения психологического климата в организации для молодых специалистов в школе организована работа практикума по адаптации молодого специалиста (цикл мероприятий). Практикум проводится ежемесячно штатным психологом.

Также было организовано посещение уроков молодых специалистов заместителями директора и опытными учителями. Молодыми специалистами в течение первого полугодия ведется дневник посещенных уроков. Наставники и заместители директора по УВР и НМР, посетившие уроки, отмечали, что уроки соответствовали учебным программам и календарному планированию, учитывались возрастные особенности учащихся. Но слабо

осуществлялся дифференцированный и индивидуальный подходы, недостаточно использовались современные педагогические приемы и методы, урок не всегда соответствовал требованиям ФГОС, не всегда звучало целеполагание, часто была нарушена структура урока в части его организации, завершения и рефлексии.

Поскольку дальнейшая педагогическая деятельность молодого специалиста зависит от целого ряда параметров, таких, как методика преподавания, воспитательная работа и понимание особенностей учебного процесса в данном учреждении, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с особенностями учебного процесса, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с нормативными документами, ведением отчетности, персоналом, учащимися.

Выводы по второй главе.

Во второй главе были исследованы количественные и качественные показатели образовательной организации МАОУ СОШ №68, проведен полный анализ кадрового состава и кадровой политики данной организации, выявлены основные направления развития кадровой политики. Также произведены расчеты эффективности кадровой политики учреждения по ключевым годовым показателям эффективности, в том числе рассчитан коэффициент текучести кадров как одно из важнейших значений в управлении персоналом данной организации.

Выяснено, что кадровый состав школы имеет высокий профессиональный уровень, в целом стабилен и постоянен. По результатам анкетирования можно сделать вывод, что условия работы в МАОУ СОШ №68 удовлетворяют сотрудников, а по результатам социально-психологического исследования микроклимата в коллективе было выяснено, что коллектив достаточно сплочен, стремится к сохранению своей целостности. Руководство активно развивает кадровый состав, обновляет его.

Одной из последних тенденций развития кадрового состава в исследуемой организации является увеличение количества сотрудников, а именно произошел набор значительного количества молодых специалистов. Адаптация молодых специалистов в школе стала проблемой не только их самих, но и руководства, опытных педагогов – наставников, в какой-то мере даже учащихся и их родителей. Некоторая часть коллектива, преимущественно учителя пожилого возраста, не готова осваивать инновационные технологии, в том числе информационно-коммуникационные, и внедрять их в свою педагогическую практику. Отсюда исходят интересы руководства школьного учреждения в наборе молодых кадров, активных и готовых к инновационной деятельности.

В следующей главе будет представлена программа мероприятий по совершенствованию кадровой политики по данному вопросу.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ МАОУ СОШ №68

Современная школа требует педагогов с новым мышлением, стратегией своей деятельности, способных стать инициативными и предприимчивыми членами коллектива, субъектами инновационных процессов в образовании. Учитель должен владеть значительным запасом академических знаний по выбранной специальности, общепедагогической и методико-технологической культурой, постоянно развивать свои навыки. [26] Учитель должен уметь культурно общаться с учащимися на основе взаимоотношений «учитель – ученик», уметь правильно выстраивать отношения с коллегами и руководством, вышестоящими структурами на основе совместного сотрудничества.

В данной главе разработаны мероприятия по важнейшей проблеме кадровой политики МАОУ СОШ №68, описана модель формирования кадровой политики автономного образовательного учреждения, а также определены условия реализации мероприятий.

3.1. Модель формирования кадровой политики МАОУ СОШ №68

В современном менеджменте образовательной организации человеческие ресурсы рассматриваются как источник конкурентного преимущества для организации, поэтому системы управления персоналом необходимо постоянно развивать, согласовывая основные цели и задачи, содержание кадровой политики с постоянно изменяющимися условиями внешней и внутренней среды организации. К сожалению, часто такое понимание имеет чисто теоретический характер, что препятствует эффективной реализации данного подхода на практике. [5]

Значимость кадровой политики в образовательном учреждении состоит в том, что правильный выбор системы управления персоналом является условием формирования педагогической активности сотрудников организации, способствует развитию в них творческих и социальных способностей, направленных на повышение эффективности функционирования и развитие школьного учреждения. Особенно важно наличие эффективной системы управления персоналом организации в существующих условиях системного внедрения ФГОС и сохранения молодых кадров, пришедших в школу впервые, когда необходимо максимально эффективно использовать именно внутренние педагогические резервы и возможности роста эффективности деятельности организации. [26] Таким внутренним резервом роста эффективности функционирования организации и является создание рационального механизма управления персоналом в школе автономного типа.

Основными задачами, стоящими перед руководством, нацеленным на формирование рациональной модели кадрового состава образовательного учреждения автономного типа стоит считать:

- стабильное обеспечение образовательного и управленческого процесса учреждения квалифицированными кадрами;
- адаптация персонала к условиям профессиональной деятельности и особенностям жизнедеятельности образовательного учреждения;
- привлечение молодых специалистов, создание условий для их закрепления, профессионального роста и мотивации к повышению качества профессиональной деятельности;
- создание условий для продуктивного и результативного использования имеющихся у сотрудников организации навыков и умений;
- внедрение механизмов по совершенствованию системы мотивации и оплаты труда сотрудников образовательной организации с целью роста эффективности его использования;

- создание условий для саморазвития работников и повышение их профессиональной квалификации;
- предоставление возможности работникам организации принимать непосредственное участие в формировании стратегии и тактики развития организации, выдвижении инициатив. [27]

Необходимо стремиться формировать кадровую политику с учетом принципов гуманизма, демократичности, профессионализма. Таким образом, для эффективной работы персонала автономного образовательного учреждения, необходимо разрабатывать такую кадровую политику, которая бы являлась основой в работе с педагогическим коллективом и отражала бы специфику работы учреждения.

Для достижения цели кадровой политики МАОУ СОШ №68 с учетом внешних нормативных документов, федеральных стандартов, регламентирующих систему общего образования, необходимо опираться на соответствующие задачи и пути их решения в нормативных документах на уровне самого учреждения, которыми являются Устав МАОУ СОШ №68, план финансово-хозяйственной деятельности, Положение об оплате труда, Трудовой кодекс РФ, должностная инструкция, Коллективный договор, Правила внутреннего трудового распорядка и другие локальные нормативные акты.

Ресурсами, необходимыми для осуществления эффективной кадровой политики являются человеческие ресурсы, материально-техническое обеспечение, материальное стимулирование (премирование, стимулирующие надбавки за интенсивность и результативность труда и т.п.). Также, необходимо привлечение и различного уровня социальных партнеров, например, высшие учебные заведения для необходимой переподготовки кадров и повышения квалификации педагогов и руководящего состава, направления учащихся по целевым программам обучения, для участия в конкурсах учащихся на средней и старшей ступени школьного образования, а также педагогов, партнерство с другими образовательными организациями –

школьными и учреждениями дополнительного образования, информационно-методическими центрами города и области, ИРРО.

Ответственность за реализацию кадровой политики в МАОУ СОШ №68 лежит на директоре. Он является организатором мероприятий по решению основных задач кадровой политики. Исполнителями основных мероприятий в рамках кадровой политики являются заместители директора, в должностные обязанности которых входит решение различных вопросов в области управления персоналом.

Кадровые изменения в образовательной организации и ориентация руководства на персонал – одна из основных предпосылок к изменению кадровой политики руководства.

Рассмотрим модель кадровой политики автономного образовательного учреждения в соответствии со следующими направлениями: управление кадрами учреждения, подбор и расстановка кадров, формирование и подготовка кадрового резерва на замещение руководящих должностей, аттестация педагогических работников и оценка деятельности кадров в учреждении, профессиональное развитие персонала, мотивация и стимулирование работников и оплата труда.

Для обеспечения образовательного учреждения профессиональными кадрами и обеспечения полноценного и качественного образовательного процесса необходимо осуществлять подбор персонала на вакантные должности в соответствии с требованиями к квалификационным характеристикам (должностным обязанностям, требованиям к квалификации), проводить многоступенчатую процедуру отбора и приема на работу, оценивать квалификационные характеристики кандидата непосредственным руководителем будущего сотрудника (руководителем методического объединения), заместителем директора по соответствующему направлению деятельности и директором учреждения. Таким образом можно повысить эффективность деятельности учреждения за счет его укомплектованности молодыми педагогами и высококвалифицированными кадрами.

При отборе сотрудников в кадровый резерв необходимо оценивать активность, самостоятельность, инициативность, наличие позитивного опыта работы с людьми, желание продвигаться по служебной лестнице, наличие управленческой квалификации (навыков планирования, организации, мотивации, контроля, коммуникации, принятия решений), достаточность квалификации, знаний и навыков в области педагогики, управления, экономики, маркетинга, права.

Численность персонала определяется исходя из объёмов работы школы в соответствии с муниципальным заданием, обеспеченных финансированием. Учреждение не должно допускать дискриминации при приёме на работу по любым мотивам, строго соблюдая требования действующего законодательства РФ.

В учреждении из числа перспективных сотрудников необходимо создавать кадровый резерв на должности заместителей руководителя. Состав кадрового резерва ежегодно рассматривать и обновлять. В учреждении должен быть разработан план работы с резервом. Обучение резерва на замещение должностей заместителей руководителя проводится в целях формирования у них соответствующих знаний и навыков по плану на курсах «Менеджмент в образовании».

При передвижении сотрудника с одной должности на другую необходимо учитывать не только интересы сотрудника, но и интересы учреждения, в том числе рассматривать возможность замены сотрудника на прежней должности и соответствие квалификации сотрудника требованиям новой должности. Не допускается как принудительное удержание сотрудника на прежней должности, так и его недостаточно подготовленное передвижение на новую должность. Учреждение не заинтересовано в уходе успешных сотрудников, однако не удерживает сотрудников, не заинтересованных в работе или вынужденных уволиться по личным мотивам. [25]

Для полноценного процесса адаптации персонала к условиям профессиональной деятельности (качеству трудовой жизни) и особенностям

жизнедеятельности образовательного учреждения необходимо развивать систему наставничества и вовлекать как можно большее количество педагогов в деятельность, развитие молодых кадров и их поддержку. Таким образом можно достигнуть роста опытных педагогических работников и адаптировать новых работников, особенно молодых специалистов в деятельность организации. При наличии программы адаптации сотрудников организация и руководство может достигнуть результата удержания и закрепления новых сотрудников в процентном соотношении на своих должностях. Получить желаемый эффект удержания специалистов можно путем создания условий для их закрепления, профессионального роста и мотивации к повышению качества профессиональной деятельности: необходимо вовлекать молодых специалистов в проведение и участие в различных мастер – классах, тренингах, конкурсах различного уровня и направленности. При этом необходимо постоянно оценивать уровень удовлетворенности молодых специалистов своей деятельностью в школе. Результатом проводимой кадровой политики в этом направлении станет омоложение кадрового состава учреждения, закрепление молодых специалистов, их профессиональное развитие и повышение внутренней мотивации и лояльности молодых педагогов.

С целью улучшения условий профессиональной деятельности педагогов в рамках учреждения и совершенствования системы мотивации в образовательной организации необходимо предоставлять разнообразие социальных гарантий, в том числе, пользование бассейном социального партнера на льготных условиях или на безвозмездной основе, полноценный рацион питания в рабочее время, проведение внутришкольных конкурсов педагогического мастерства или ремесленного дела, создание комиссии по распределению стимулирующих выплат, в которой, помимо руководства, принимают участие сами педагоги, поощрение персонала за эффективность профессиональной деятельности в форме благодарностей, почетных грамот, благодарственных записей в трудовую книжку, стимулирующих выплат,

выдвижение кандидатуры педагогического работника на награждение отраслевыми и государственными наградами и обеспечение эргономики рабочих мест персонала (в том числе. совершенствование технического оснащения). Результатом станет повышение внутренней мотивации персонала, повышение уровня заработной платы персонала, увеличение численности педагогических работников, награжденных отраслевыми и государственными наградами, оснащенность рабочих мест современным интерактивным оборудованием.

Учреждение обязано обеспечить своим сотрудникам постоянную часть оплаты труда в соответствии с тарификацией на учебный год, уровнем квалификации работника и в соответствии с должностью, им занимаемой.

Стимулирующие выплаты за результаты работы определяется с учетом таких показателей как обеспечение высокого качества обучения, высокий уровень показателей результативности и эффективности работы, высокий уровень исполнительской дисциплины в соответствии с локальными актами учреждения. [42]

Учреждение обязано также предоставлять сотрудникам предусмотренные законодательством льготы и компенсации в виде оплаты больничных листов и отпусков, как плановых, ежегодных, так и учебных для сотрудников, получающих высшее профессиональное образование.

В школе необходимо развивать систему морального поощрения, включающая присвоение званий «Почетный работник общего образования», вручение Почетных грамот, благодарностей и дипломов различных уровней, представление к отраслевым и государственным наградам.

Совершенствовать систему профессионального развития педагогического персонала возможно путем создания условий для саморазвития сотрудников и повышения их квалификации. Совершенствование системы внутришкольного обучения: участие в работе методических объединений и педагогических советов, внутренние семинары и тренинги, недели педагогического мастерства в учреждении, организация и

проведение внутришкольных конкурсов педагогического мастерства и организация предметных методических недель будет способствовать развитию системы внутрикорпоративного обучения и личностного и профессионального роста сотрудников. Организация повышения квалификации педагогического персонала (не реже одного раза в пять лет) на базе районного научно-методического центра, ИРРО или на базе ВУЗов – партнеров МАОУ СОШ №68 станет предпосылкой для внедрения инновационных методов педагогической работы сотрудников учреждения и создаст условия, необходимые для использования всех навыков работников в своей практике. Поддержка повышения квалификации педагогического персонала «без отрыва от производства» также важна и может осуществляться путем посещения семинаров и просмотра вебинаров. Обучение педагогического персонала применению в образовательном процессе современных информационных и телекоммуникационных технологий необходимо в современном обществе. Для поддержки развития конкурсного движения в школе нужно выдвигать наиболее активных и талантливых педагогических работников на районные, региональные и федеральные конкурсы профессионального мастерства, усиливать уровень вовлеченности педагогического персонала в подготовку документации, необходимой для участия учреждения в профессиональных конкурсах. Увеличение инновационной активности педагогического персонала возможно путем административной поддержки педагогического персонала, внедряющего в свою профессиональную деятельность инновации.

Руководитель и заместители должны проходить обучение не реже одного раза в два года. Обучение руководителя и заместителей нацелено на развитие у них управленческих навыков (планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникация, принятие решений), умения работать в условиях программного управления, жестких требований к срокам и качеству выполняемой работы, повышения квалификации в профессиональной сфере.

Ключевую роль в системе развития персонала выполняет оценка ролевых моделей сотрудников, являющаяся главным инструментом для определения степени соответствия их результатов стандартам исполнения работы, нормам и ценностям организации, а также выявления сильных и слабых сторон работников. Таким образом, оценка развития позволяет анализировать знания, навыки и установки сотрудников, определять области деятельности, в которых достигнуто совершенство и которые необходимо улучшать, а также вырабатывать меры для будущего роста и развития, расширяющие диапазон заданной ролевой модели. [5]

Как следствие профессионального развития кадров в учреждении, необходимо оптимизировать систему оценки качества деятельности педагогического персонала в МАОУ СОШ №68. А именно провести анализ существующей системы оценки педагогического персонала и сформировать систему рекомендаций по ее совершенствованию, определить, что конкретно нуждается в переоценке и затем сформировать обновленную систему оценки качества деятельности педагогического персонала школы с учетом выявленных рекомендаций, то есть разработать систему показателей и критериев оценки, оценочных шкал, необходимой документации для проведения оценки (контрольной карты оценки качества деятельности педагога, итоговой таблицы результатов оценки качества деятельности педагога), выбрать методы оценки и формирования механизма распределения стимулирующих надбавок в зависимости от результатов, полученных в ходе оценки. Важно создать группу методической поддержки и обучение сотрудников, осуществляющих оценку качества деятельности педагогического персонала. При проведении оценки качества деятельности педагогического персонала, необходимо формировать рекомендации по совершенствованию профессиональной деятельности педагогического персонала, на основе информации, полученной в ходе оценки и доводить рекомендации до администрации школы и оцениваемого педагогического персонала. Впоследствии важно проводить анализ выполнения рекомендаций,

сформированных в ходе оценки качества деятельности педагогического персонала: предоставлять письменную характеристику директору на оцениваемого педагога с уточнением выполнения им сформированных рекомендаций, анализировать его портфолио, организовывать посещение уроков и т.д.

Необходимо упростить систему оценки педагогического персонала – усилить обратную связь за счет информирования педагогического персонала о результатах, полученных в ходе оценки качества его деятельности, то есть сделать новую систему оценки деятельности педагогов доступной и эффективной за счет наглядности механизма распределения стимулирующих надбавок в зависимости от результатов, полученных в ходе оценки.

Для принятия объективных решений, связанных с набором, продвижением, мотивацией сотрудников в учреждении необходимо использовать современные методы оценки персонала. При отборе руководителей школьных методических объединений и комиссий школы оцениваются такие их качества, как квалификация и опыт работы, инициативность, самостоятельность.

Аттестация педагогических работников и администрации осуществляется в соответствии с Положением об аттестации педагогических работников РФ.

Для повышения лояльности учительского состава и развития корпоративной культуры МАОУ СОШ №68 следует проводить работу по следующим направлениям: формирование персонального профиля педагогов на сайте учреждения, создание корпоративного ролика, например, в связи с каким-либо праздником, или в качестве презентации общей картины учреждения, организация и проведение корпоративных мероприятий. Не менее важно ежегодно проводить оценку удовлетворенности персонала работой в учреждении, выявлять и внедрять разнообразные системные рекомендации по совершенствованию кадровой политики образовательной организации. В основе корпоративной культуры лежит стремление к успеху,

быстрое профессиональное развитие, творческая атмосфера, высокая трудовая активность, исполнительская дисциплина, уважение к коллегам по работе и взаимопомощь, гордость за свою школу, уважение традиций, уважение к ветеранам, положительный настрой по отношению к молодежи, поддержка семейных ценностей сотрудников.

В результате проведения такого рода мероприятий повышается лояльность персонала к учреждению, усиливается обратная связь между педагогами и руководством, укрепляется корпоративная культура и повышается уровень удовлетворенности персонала своей деятельностью в образовательной организации.

Руководствуясь этими принципами, администрация учреждения предоставляет возможность работникам принимать участие в формировании стратегии развития МАОУ СОШ №68. Кадровая политика в образовательной организации должна строиться на принципах демократичности, гуманизма и нравственности, сочетания преемственности и систематического обновления кадров, подбора кадров по профессиональным, деловым и моральным качествам, социальной и экономической защищенности персонала. Основными субъектами кадровой политики являются педагогический коллектив, структурные подразделения, отдельные педагоги, административный состав. Разнообразие структурных подразделений и социальных ролей должны способствовать созданию атмосферы доверия между членами коллектива и прямого общения между руководством учреждения, понимания каждым педагогом общей цели и значения своего вклада в её достижение, участия каждого члена команды, группы в принятии того или иного решения, регулярной обратной связи, которая способна укрепить деятельность всего коллектива. [12] Поиск свежих решений связан с риском и должен осуществляться с учетом всевозможных неожиданностей. В образовательной организации МАОУ СОШ №68 не всегда принимают положительно какие-либо нововведения и изменения.

3.2. Мероприятия по формированию кадровой политики МАОУ СОШ №68

Любая инновация требует больших временных затрат и энергии педагогов. Именно от их отношения к очередному новшеству и зависит его реализация. Администратор, приступающий к проведению какого-либо инновационного процесса, сталкивается с далеко неоднозначной реакцией и сопротивлением педагогов.

В образовательной организации МАОУ СОШ №68 не всегда принимают положительно какие-либо нововведения и изменения. Поиск свежих решений связан с риском и должен осуществляться с учетом всевозможных неожиданностей. Несогласие сотрудников с инновациями в учреждении возникает очень часто и связано:

- с отрицанием перемен;
- излишне активным процессом введения руководством новых задач;
- с моральной и профессиональной неподготовленностью людей;
- по инерции;
- с непониманием или неприятием результата.

Одним из важнейших мероприятий в школе в настоящее время стал процесс адаптации молодых специалистов, впервые пришедших в школу. Для директора школы информация о том, как организован в его учреждении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции. В данной исследовательской работе предложена программа адаптации молодых специалистов.

Целью работы с молодыми специалистами является совершенствование информационных, организационно-методических условий для успешной адаптации, профессионального становления и развития молодого специалиста в условиях учреждения (проектирование образовательного пространства для

развития профессиональных компетенций молодых специалистов учреждения). Одной из форм методической работы в системе образования педагогических кадров является индивидуальное сопровождение молодого специалиста, под которым понимается:

- создание психологически комфортных условий для профессиональной деятельности педагога;
- оказание учителю всесторонней (педагогической, психологической, методической, социальной и др.) помощи при решении вопросов, возникающих в процессе работы;
- привлечение учителя к решению задач развития школы, реализации программ, проектов и т. п. на основе сотрудничества и педагогического сотворчества;
- обеспечение условий профессионального роста учителя с учетом адекватно оцененного уровня его профессиональной компетентности, а также запросов, интересов, потребностей самого педагога.

Работа с молодыми специалистами должна включать в себя не только сам процесс адаптации (первый год работы), но и развитие профессионального потенциала молодого сотрудника (первые 5 лет работы).

Адаптация молодого педагога в коллективе должна стать результатом формирования системы, создающей условия для профессионального роста учителя, объединения молодых и опытных педагогов в целях развития своей педагогической деятельности, системы наставничества. Формированию такой системы может поспособствовать администрация школы и научно-методический совет при условии создания комфортных условий и постоянной диагностики по выявлению трудностей у новичков. В дальнейшем, в целях мониторинга сформированности компетенций у учителя также важно создать индивидуальное портфолио.

Модель взаимосвязей молодого педагога с внутренней и внешней средой организации отображена на рисунке 3.



Рис.3. Модель взаимосвязей молодого педагога

В самом процессе адаптации можно выделить четыре этапа.

Этап 1. Оценивание уровня готовности новичка к профессиональной деятельности в учреждении. Данный этап необходим для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку (аттестат, диплом, сертификаты обучения), но и опыт работы в аналогичных образовательных учреждениях, период его адаптации будет краткосрочным и наименее травматичным для нового

работника. Однако следует помнить, что в любом случае в школе возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Так как организационная структура образовательной организации зависит от методики преподавания, воспитательной работы и коллектива, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию.

Процесс адаптации сотрудника на первом этапе как для учителей с опытом, так и для молодых специалистов должен предполагать знакомство с особенностями учебного процесса, включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, учащимися.

Этап 2. Ориентация – процесс ознакомления нового работника со своими должностными обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны директора и заместителей, а также с учетом всех нормативно-правовых документов и содержания образования в школе.

К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и учителя с большим стажем работы в данном учреждении, так называемые наставники. Обычно в их обязанности входит:

- составление программы ориентации (адаптации);
- знакомство новичка со школой, коллективом, нормативно-правовой базой, представление учащимся;
- пояснение задач и требований к работе;
- введение сотрудника в какую-либо рабочую группу;
- оказание всесторонней помощи новичкам.

Наставнику необходимо познакомить молодого специалиста с нормативными документами по организации учебно-воспитательного процесса, с методикой составления рабочей программы, календарно-тематических планов и другими учебно-методическими материалами по предмету, с требованиями к ведению школьной документации, с системой школьной отчетности. С молодыми специалистами также обязательно проведение первичного инструктажа на рабочем месте, ознакомление с должностными обязанностями.

Обычно программа второго этапа адаптивного процесса включает цепочку лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах), работу в группах.

Часто в ходе проведения программы ориентации на совместное обсуждение выносятся следующие вопросы:

- общее представление об учреждении: цели, задачи, приоритеты, проблемы, нормы, стандарты, виды деятельности, организация, структура, внутренние и внешние связи школы, информация о руководителе и заместителях;
- политика учреждения: принципы кадровой политики, направления профподготовки и курсов повышения квалификации;
- оплата труда: нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников, оплата выходных, сверхурочных;
- дополнительные льготы: страхование, учет стажа работы, пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству, поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию, возможности обучения на работе;
- охрана труда и соблюдение техники безопасности: места оказания первой медицинской помощи, правила противопожарной безопасности, меры предосторожности и правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них, прохождение инструктажа;
- работник и его отношения с профсоюзом: сроки и условия найма, назначения, перемещения, продвижения, испытательный срок, его наличие или отсутствие, права и обязанности работника, права непосредственного руководителя, дисциплина и взыскания, оформление жалоб;
- служба быта: организация питания, наличие комнаты отдыха, наличие служебных входов, условия для парковки личных автомобилей.

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена беседа с директором образовательного учреждения, где новый сотрудник мог задать бы интересующие его вопросы.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в приспособлении молодого специалиста к своему статусу учителя и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать сотруднику возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Необходимо оказание индивидуальной консультативной поддержки по методике преподавания предмета, практики воспитательной работы с учащимися. С целью активизации деятельности молодых специалистов возможна организация мастер – классов с их непосредственным участием, педагогических советов, посвященных вопросам новых сотрудников. Немаловажно в рамках этого этапа оказывать всестороннюю поддержку новому работнику, регулярно вместе с ним проводить оценку результативности его деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Процесс адаптации заканчивается этапом функционирования. Он свидетельствует о постепенном преодолении педагогических и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Обычно, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после первого – второго года работы.

Кроме того, после прохождения новым сотрудником адаптационного периода, необходимо выяснить его уровень адаптации к выполняемой работе. Для этого можно использовать:

- анкетирование сотрудника;
- оценку руководителя уровня адаптации молодого специалиста;
- вынесение общего решения коллектива об уровне адаптации нового работника. [37]

Анкета для сотрудника должна быть краткой и легкой для понимания, содержать только понятные, основные вопросы: о сложностях выполняемой работы, о том, что помогло сотруднику пройти испытательный срок и о

возможных инициативах, которые сотрудник может предложить для организации.

Оценка руководителя и коллектива должна быть объективной, проходить по таким критериям как продолжительность испытательного срока, наличие грубых ошибок в работе и оценка желания работать и разбираться в специфике работы и неудовлетворенности выполняемой работой или условиями труда.

В течение всего учебного года, то есть адаптационного периода, при условии наличия в МАОУ СОШ №68 штатного педагога – психолога, важно проводить диагностику профессиональной компетентности и адаптационной способности молодых специалистов.

С программой адаптации молодого специалиста возможно ознакомиться в Приложении 3. Таким образом, используя данную программу адаптации, можно решить следующие задачи: создать комфортные условия новому сотруднику для прохождения адаптации и последующего развития его трудового потенциала, привлечь молодого учителя к решению задач развития школы, реализации проектов на основе сотрудничества и педагогического сотворчества.

3.3. Условия реализации формирования кадровой политики МАОУ СОШ №68

На кадровую политику в учебном учреждении, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов: внешние по отношению к организации и внутренние. Социальная среда является источником выдвижения требований к школе, формирует и предъявляет социальный заказ на образование, всегда имеет определенные ожидания. Социальная среда выступает источником необходимых для нормальной жизнедеятельности школы ресурсов. В социуме школа может найти контрагентов и партнеров, необходимых ей для решения ее задач,

потребителей ее продукции. Социальная среда порождает и факторы, действующие на школу дестабилизирующим и негативным образом.

К факторам внешней среды МАОУ СОШ №68 можно отнести:

- трудовые ресурсы – сотрудники учреждения: управленческий аппарат, то есть директор и его заместители, педагоги, психолога, социальный педагог;
- потребителей образовательной услуги – учащиеся, непосредственно получающие образовательную услугу, родители, влияющие на выбор образовательного учреждения и последующее обучение своих детей, работодатели, заинтересованные в обновлении кадров, высшие учебные заведения, студенты которых в качестве своей базы практики выбирают данное учебное учреждение, государство – основной заказчик и потребитель, заинтересованный в формировании рабочей силы;
- поставщиков – поставщики школьного питания «Урал – кейтеринг», издательства «Дрофа», «Русское слово» «Просвещение», и т.д., канцелярские товары «Комус», и т.д.;
- посредников;
- местные органы – Управление Образования, Администрация города Екатеринбурга, Администрация Орджоникидзевского района города Екатеринбурга;
- союзы и общества по интересам – профсоюз, родительский комитет, электронный журнал, группы в социальных сетях, совет старшеклассников, различные кружки и секции;
- финансовые организации – фонд школы, Екатеринбургский Муниципальный Банк, спонсорская поддержка;
- конкурентов (гимназия №144, лицей №100, МАОУ СОШ №22).

Анализ схемы внешней среды образовательного учреждения позволяет сделать вывод, что руководство учебного учреждения не всегда может влиять на изменения и воздействия внешней среды. Но возможность анализировать и прогнозировать требуемые изменения позволяет определить возможные

будущие риски для образовательной организации в связи с изменениями во внешней среде. На рисунке 4 отображена схема внешней среды организации.

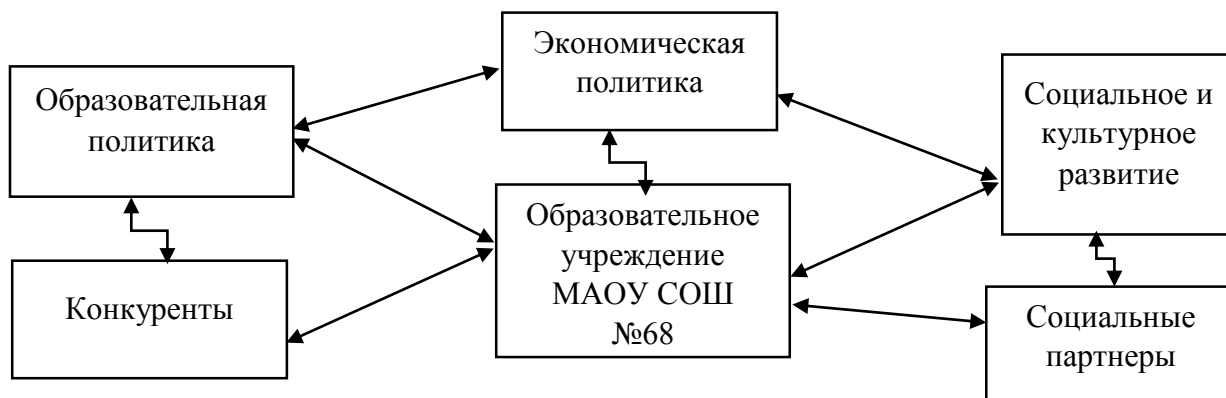


Рис. 4. Внешняя среда МАОУ СОШ №68

С учетом ситуации на рынке труда, необходимо анализировать конкурентов, источники комплектования кадров, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы, количественный и качественный ее состав.

Нужно иметь представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые входят молодые сотрудники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений или групп, их традиции и приоритеты следует учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Так или иначе, факторы внешней политики учреждения мало влияют на адаптацию молодого специалиста. Наиболее существенными в данном вопросе является влияние экономических факторов, например, среднестатистической зарплаты учителя в регионе и конкретной школе, надбавки молодому специалисту по коэффициенту учителя первой квалификационной категории, политики, проводимой государством в отношении работников бюджетной сферы, предоставлении льготных условий на приобретение недвижимого или движимого имущества в ипотеку или кредит, привлечении и удержании молодых специалистов после окончания

университетов. Также большое значение приобретают взаимоотношения между непосредственными потребителями образовательной услуги и молодым учителем. Все приведенные выше условия являются важным фактором для молодого специалиста при принятии решения остаться в профессии или уходить из нее. Тем не менее, гораздо более важными в этом вопросе становятся факторы внутренней политики образовательной организации.

Наиболее значимыми факторами внутренней политики МАОУ СОШ №68 представляются:

- цель образовательной организации;
- стиль управления, фиксированный также и в структуре организации;
- качественная характеристика трудового коллектива;
- условия труда.

Целью образовательной деятельности учреждения является формирование общей культуры личности учащихся на основе усвоения обязательного минимума содержания общеобразовательных программ, обеспечивающих дополнительную (углубленную) подготовку по математике; освоения навыков культуры самостоятельной деятельности, их адаптация к жизни в обществе, создание основы для осознанного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ, воспитание гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье, формирование здорового образа жизни.

Стиль управления в данном учебном учреждении можно охарактеризовать как демократический. Образовательный процесс выстраивается путем сотрудничества, управленческий аппарат активно взаимодействует с педагогическим составом школы и всеми вышеназванными потребителями оказываемой учреждением образовательной услуги.

Организационная структура имеет строгую иерархию и подразумевает оптимальное разделение трудовых обязанностей. Авторитарная модель организационного поведения вкупе с моделью опеки обуславливает довольно жесткий контроль за трудовым процессом, притом оказывая всевозможную поддержку индивидуальному профессиональному росту работников и использованию их способностей в интересах организации.

Коллектив школы имеет высокий уровень профессиональной и методической подготовки. Достаточно высокий кадровый потенциал, наличие необходимой материальной базы, наличие в штатном расписании ставок психолога, социального педагога позволяет педагогическому коллективу обеспечить гармоничное формирование личности ребенка.

Сложно определить, привлекают или отталкивают молодых специалистов такие характеристики, как:

- степень требуемых моральных сил;
- степень вреда работы для здоровья;
- продолжительность работы и ненормированный рабочий день;
- необходимое общение с другими людьми во время работы;
- понимание цели организации и ее принятие;
- педагогическая деятельность по ФГОС.

Для каждого нового члена коллектива школы отношение ко всем характеристикам рабочего процесса сугубо индивидуально.

Каждому молодому специалисту психологически тяжело принять статус учителя в целом и наладить взаимоотношения с коллективом уже опытных педагогов, руководителем учреждения, учащимися и родителями. Необходима поддержка моральная, психологическая и методическая со стороны других сотрудников, психолога, педагога – наставника в большей степени.

Педагогическая деятельность по федеральному государственному образовательному стандарту является довольно сложным условием не только для молодых специалистов, впервые пришедших в школу, но и для опытных педагогов.

Проблема введения ФГОС без качественной подготовки управленческих и педагогических кадров не может быть решена. На данный момент, когда статус педагога, учителя в социуме очень низок, перед директором образовательной организации остро стоит вопрос удержания молодых специалистов и привлечения новых квалифицированных сотрудников. Ограниченность социальных и материальных государственных гарантий не позволяет ограничиться одной констатацией указанной проблемы. Руководитель образовательной организации должен сам искать пути решения, оперируя средствами из директорского фонда и создавая систему льгот, стимулов, стратегий успеха, вместе с тем, заботясь о моральных и психологических факторах стабильности коллектива образовательного учреждения. [27]

Главными направлениями и задачами на этапе введения ФГОС в образовательное учреждение следует считать: разработку и исполнение единой инновационной политики; определение системы программ, проектов, стратегий; контроль над процессом и возможностью обеспечения этого процесса; обучение и переподготовку педагогов; формирование рабочих групп, коллективов, которые осуществляют решение поставленных задач, создание соответствующей образовательной среды. Управление этими процессами имеет много вариаций, предполагает соединение неординарности комбинаций и стандартов, неповторимость и гибкость способов действия, исходя из определенной ситуации. В управлении образовательным процессом в условиях внедрения нового ФГОС не может быть готовых рецептов.

Управление образовательным процессом в контексте целостного развития автономной образовательной организации должно осуществляться полноценно и включать следующие аспекты:

- работу с педагогами, направленную на создание условий для инновационной педагогической деятельности, создание условий для адаптации молодых педагогов;

- работу с учениками с учетом образовательных потребностей и интересов учащихся, создание условий для их адаптации к новшествам;
- работу с родителями, направленную на формирование позитивного отношения семьи к инновациям в образовании, а также привлечение родителей к участию;
- максимальное использование ресурсов, которые имеются в образовательном учреждении;
- осуществление связей с внешней средой организации для удовлетворения образовательных потребностей общества и привлечения в указанное учреждение новых потребителей;
- осуществление анализа и контроля образовательной деятельности в условиях ФГОС;
- обеспечение информацией. [26]

Развитие автономной образовательной организации в условиях ФГОС – это длительный и сложный процесс, реализация которого имеет стратегический характер и требует разработки определенной стратегии управления при кратко-, средне- и долгосрочном прогнозе. Выбор инновационной стратегии – один из главных вопросов управления указанными нововведениями.

Необходимо мотивировать работников и формировать готовность к инновационной деятельности молодых специалистов.

Инновационные мероприятия обязаны быть частью нормальной, обычной работы в процессе адаптации молодого педагога. В связи с этим требуется создать в коллективе творческую и непринужденную атмосферу. Нельзя вынудить на самом высоком уровне работать. Хорошо выполненная работа – это добровольный фактор участия, возможный только тогда, когда педагог ощущает заботу, чувствует себя комфортно в организации.

Результат деятельности по управлению коллективом – конкретные трансформации в объекте преобразований, качестве педагогической деятельности молодого учителя. Мониторинг руководства дает возможность

реализовывать непрерывное обоснованное диагностическое и прогностическое наблюдение за развитием, состоянием указанного процесса.

Выводы по третьей главе.

При разработке мероприятий по совершенствованию кадровой политики и, в частности, программы адаптации молодых специалистов для автономного образовательного учреждения необходимо учитывать условия реализации оптимизационных мероприятий. На кадровую политику учебного учреждения оказывают значительное влияние факторы внешней и внутренней среды организации. Социальная среда формирует заказ на образовательные услуги и является источником необходимых ресурсов для нормальной жизнедеятельности и обеспечения школы. Она также является и, в некотором смысле, дестабилизирующим фактором.

В третьей главе была описана модель кадровой политики, подходящая именно для автономной образовательной организации, а также разработана программа адаптации молодого специалиста применительно к автономному образовательному учреждению СОШ №68 города Екатеринбурга. Программа разработана с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды школы.

Такая совокупность управленческих действий решит проблему мотивации и формирования молодого специалиста как учителя в будущем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая политика – мощный стратегический инструмент системы управления персоналом организации. Она является важной составляющей стратегической политики любой организации. [20]

Проблема совершенствования кадровой политики в автономных образовательных учреждениях мало изучена и является актуальной темой. Задачами данной исследовательской работы были обозначены исследование теоретических и методических основ формирования кадровой политики организации, выявление объективных и субъективных факторов внедрения кадровой политики, анализ существующих подходов и наиболее значимых проблем, возникающих в процессе реализации кадровой политики в исследуемом образовательном учреждении. [27] Также одной из основных задач было рассмотреть модель формирования кадровой политики, подходящей для образовательной организации именно такого типа, и разработать план мероприятий по совершенствованию кадровой политики исследуемой организации.

Для решения поставленных задач применялся сравнительный и статистический анализ, изучение и анализ исследований, выполненных в области школьного образования, изучение нормативных документов, моделирование, диагностирование уровня подготовки педагогов ОУ к реализации требований, наблюдение, изучение продуктов образовательной деятельности ОУ, анкетирование, статистические расчеты.

Первым этапом исследования стало изучение теоретических и методологических основ кадровой политики организации. Было раскрыто понятие кадровой политики, назначение которой своевременно ставить определенные цели в соответствии с обозначенной стратегией развития организации, решать проблемы, находить способы и выполнять поставленные задачи, достигать целей. Также, разработано новое определение кадровой политики автономной образовательной организации как стратегической

политики руководства, направленной на совершенствование форм и методов работы с сотрудниками образовательной организации в условиях автономии. Выделены типы кадровой политики по масштабам влияния руководства организации на кадровую ситуацию и по степени открытости организации их отличия, а также сформулированы основные принципы, формы и методы реализации кадровой политики. В первой главе также обозначены основные этапы ее формирования.

Формирование кадровой политики в образовательной организации начинается с выявления допустимых возможностей в сфере управления людьми и с установления тех аспектов работы с персоналом, которые должны быть усилены для успешного исполнения организационной стратегии. Формирование кадровой политики в условиях постоянных изменений внешней среды основывается на гибкости и адаптивности стратегии формирования и развития кадрового потенциала организации, активном участии работников в выборе кадровой политики и ее реализации на уровне организации, постоянной обновляемости технологий, методов и подходов при формировании кадровой политики. Кадровая политика, тем самым, призвана обеспечивать сбалансированность спроса и предложения кадрового потенциала, его развитие в быстро меняющихся условиях рынка труда и конкурентной среды организации.

Способность школьного руководства эффективно управлять своими сотрудниками является основным источником ее долговременного процветания в современных условиях внедрения ФГОС и усиливающейся конкуренции.

Приоритетными направлениями в развитии образования являются кадры, содержание образования и уровень материально-технического оснащения школ. Известно, что любая инновация требует гигантских затрат энергии и времени педагогов. В связи с этим именно от взглядов на очередное управленческое или педагогическое новшество и зависит, в основном, его осуществление. Администратор, который приступает к какому-либо

инновационному процессу, сталкивается с неоднозначной реакцией педагогов. Сегодня от необходимости перемен не избавлена ни одна школа. Учебное учреждение, которое не развивается, рискует просто перестать существовать. А развитие – это поиск и внедрение новых технологий, совершенствование знаний, умений и навыков педагогов, повышение их профессиональной квалификации.

При работе над диссертацией была исследована кадровая политика муниципального автономного образовательного учреждения средней общеобразовательной школы с углубленным изучением отдельных предметов №68 города Екатеринбурга. Были рассмотрены ее особенности: общая характеристика организации, проведен полный анализ количественного и качественного состава, кадровой политики организации в целом и анализ её эффективности. При изучении вышеуказанных вопросов были проанализированы следующие источники: Устав МАОУ СОШ № 68, локальные нормативные акты, отчеты о самообследовании за периоды 2014 – 2015, 2015 – 2016 годы, публичные отчеты за указанный период.

На этапе анализа данного образовательного учреждения было доказано, что школа полностью соответствует современным стандартам образования: достаточно высокий кадровый потенциал, наличие необходимой материальной базы, наличие в штатном расписании ставок психолога, социального педагога. Сформирован коллектив педагогов, имеющий высокий уровень профессиональной подготовки, применяющий различные технологии обучения, в том числе и информационные. Высокий кадровый потенциал старшей школы позволяет обеспечить качественную подготовку учащихся.

Также рассмотрены и проанализированы все изменения, которые произошли в кадровом составе исследуемой организации за два года (2014 – 2016 годы) и текущее состояние на начало 2016 – 2017 учебного года. Особенностью данных изменений стало значительное увеличение количества педагогов в школе, а именно приток молодых специалистов.

Для проведения анализа эффективности кадровой политики были произведены расчеты по ключевым годовым показателям эффективности, полностью отслежена динамика движения персонала за 2014 – 2016 годы. Сравнивая проанализированные показатели организации, можно сделать вывод, что коллектив школы в целом стабилен и постоянен. МАОУ СОШ №68 активно развивает свой кадровый состав, обновляет его, увеличивает количество сотрудников, снижает показатель среднего возраста, тем самым «омолаживая» коллектив.

Кадровый состав значительно обновился, что потребовало повышенного внимания со стороны руководства. Мониторинг состояния социально-психологического климата является важной составляющей деятельности руководства школы.

Мониторинг состояния социально-психологического климата в школе проводится ежегодно. Для определения состояния социально-психологического климата в школе на период окончания 2015 – 2016 учебного года (июнь, 2016 года) методом случайной выборки были отобраны сотрудники в количестве тридцати трех человек, то есть треть от общего количества сотрудников. Им была выдана анкета «Микроклимат в педагогическом коллективе». Проанализировав результаты, полученные в ходе анкетирования, можно сделать вывод, что уровень психологического климата в исследуемом образовательном учреждении средний, но по показателям стремится к высокому.

Для полноценного и всестороннего развития необходим качественный анализ сильных и слабых сторон кадрового потенциала школы, SWOT – анализ и SNW – анализ, которые позволили сформулировать в виде логически согласованной схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз.

Педагогический коллектив МАОУ СОШ № 68 с углубленным изучением отдельных предметов направляет свою деятельность на повышение эффективности деятельности учреждения в обеспечении доступности нового

качества образования за счет реализации внутреннего потенциала при решении стратегических и тактических задач.

Можно сделать вывод, что все годы МАОУ СОШ №68 динамично развивается, внедряя в образовательный процесс современные образовательные технологии и вариативность учебных программ.

По результатам анализа во второй главе данной исследовательской работы и анкетирования всего кадрового состава учреждения можно сделать вывод об основной проблеме организации – отсутствии программы адаптации новых сотрудников, особенно молодых специалистов.

Результаты проведенного анализа стали базой для разработки определенных методических рекомендаций для руководства учреждения для совершенствования системы управления организацией.

На третьем этапе исследования была разработана модель формирования кадровой политики учреждения и процесс адаптации новых сотрудников в школе в условиях влияния факторов внешней и внутренней среды образовательной организации.

Так как в начале 2016 учебного года руководство школы сменило тактику набора и отбора персонала, на работу в учреждение было принято большое количество молодых специалистов, то встал вопрос об их адаптации в профессии и коллективе. В данной исследовательской работе предложена программа адаптации молодых специалистов. Таким образом, используя данную программу адаптации, можно решить следующие задачи: создать комфортные условия новому сотруднику для прохождения адаптации и последующего развития его трудового потенциала, привлечь молодого учителя к решению задач развития школы, реализации проектов на основе сотрудничества и педагогического сотворчества.

В заключение, хотелось бы отметить то, что в нашей стране, как и во многих других странах, которые переживают переходный период, идут глобальные социальные и экономические реформы. Важной составляющей указанных реформ являются реформы в образовательной системе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агафонова Л. Н. Преимущества и риски при переводе бюджетного учреждения в автономное учреждение // Молодой ученый. — 2015. — №2. — С. 241-243.
2. Багаутдинова Н.Г. Высшая школа сегодня и завтра: пути преодоления кризиса / Н.Г. Багаутдинова. – М.: Экономика, 2003. – 426 с.
3. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров// Журнал «Финансовый директор». – Минск, 2007. - № 9. - С. 23-36.
4. Балыхин Г. А. Управление развитием образования: организационно-экономический аспект / Г.А. Балыхин. - М.: ЗАО Изд-во «Экономика», 2003. - 428 с.
5. Беляков С.А. Системные аспекты образовательной политики и управления образованием / С.А. Беляков, В.Ж. Куклин // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – №3(26). – С.10-23.
6. Богатырева О. Н., Бармина Е. Ю. Кадровые технологии в системе управления персоналом: учебное пособие / О.Н. Богатырева, Е.Ю. Бармина. – СПб, 2013. - С. 47 .
7. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие / В.Р. Веснин. - Изд-во: Проспект, 2014. - 176 с.
8. Веснин В. Р. Стратегическое управление: учебное пособие / В.Р. Веснин. - Изд-во: Проспект, 2014. - 192 с.
9. Ветрова В. А. Кадровая политика как фактор конкурентоспособного предприятия. Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом: сборник / Под общ.ред. В.Н. Парахиной, Е.А. Пономаревой, 2015. - С. 67-69.
10. Виноходова А. Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса. Актуальные проблемы развития экономических, финансовых, кредитных систем: сборник. / Под ред. М.В. Владыка, Т.Н. Флигинских, 2015. - С. 76-81.

11. Волкова А. В. Гуманитарные технологии в публичном взаимодействии в современной России // Потенциал гуманитарных технологий: Сборник статей / Под ред. А.В Волковой. – Казань: Унипресс, 2012. – С.198-202.
12. Глухов В. В. Менеджмент: учебник для вузов / Изд-во: Питер, 2011. - 990 с.
13. Гордеева А. Г. Кадровая политика как стратегия управления персоналом. Бизнес и технологии в России: теория и практика: Сборник. / Саратов, 2015. - С. 29-31.
14. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): федеральный закон РФ от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1996. № 5. Ст. 410.
15. Гуруева С Д. Кадровая политика как условие перехода России на инновационный путь развития. / Сборник: Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности. / Под ред. С.Д. Гуруевой, Т.Г. Романовой. // Восточно-Сибирский Государственный Университет Технологий и Управления, 2015. С.100-101.
16. Данкова Ж. Ю. Проектное управление региональной кадровой политикой. / Ж.Ю. Данкова, Ю.Н. Малека // Пробный анализ и государственное управленческое проектирование. – М.: Инфра-М, 2014. – С. 31–38.
17. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: Бином, 2011, 421 с.
18. Ефимович Я. А. Нормативно-правовое регулирование деятельности автономных учреждений на современном этапе развития: проблемы и перспективы / Я.А. Ефимович // Вестник НГУ – 2013. – №1. – С.95-102.
19. Жук Н. Н. Завтрашний день нашей – каким он будет? / Н.Н. Жук // Директор школы. – 2011. – №5. – с.16-18.

20. Игнатова Т. В. Ключевые аспекты государственной политики занятости на современном этапе: монография / Т.В. Игнатова, А.В. Земцова, С.С. Змияк. – Ростов н/Д.: Изд-во СКАГС, 2010. – 212 с.
21. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами / Л.В. Карташова. – М.: Инфра-М, 2014. – 9 с.
22. Кибанов А. Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография. - Москва: Изд-во: ИНФРА-М, 2016. – 156 с.
23. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — 2-е изд., М.: КНОРУС, 2012. — 368 с.
24. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, И. А. Федорова. - М.: Проспект, 2016. – 76 с.
25. Князев Е. А. Глобальные тенденции в высшем образовании и их влияние на институциональный дизайн // Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах: Сборник статей / Под ред. Е.А. Князева. – Казань: Унипресс, 2001. – С.10-16.
26. Колташева Ю. Д. Влияние введения ФГОС на кадровую политику образовательного учреждения // Образовательная среда сегодня – стратегии развития: Сборник статей / Под ред. Широкова О.Н. – Чебоксары: Изд-во: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – С.14-17.
27. Колташева Ю. Д. Совершенствование кадровой политики образовательных учреждений // Образовательная среда сегодня – стратегии развития: Сборник статей / Под ред. Широкова О.Н. – Чебоксары: Изд-во: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – С. 18-24.
28. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о

поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ).

29. Корнилов М. И. Современный персонал – стратегии // Управление персоналом: Сборник статей / Под ред. М.И. Корнилова. – Омск: Изд-во ОмГПУ, 2012. – 45 с.

30. Курс социально-экономической статистики: учебник для вузов / под ред. проф. М.Г. Назарова. М.: Финстатинформ, 2012. – 655 с.

31. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Инфра-М, 2007. – 236 с.

32. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа». Утв. Президентом РФ 04 февраля 2010 г. Пр-271. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://old.mon.gov.ru/dok/akt/6591>

33. Невская Л. В. Формирование кадровой политики инновационно-ориентированной организации / Л.В. Невская // Вестник Омского университета – 2011. – №1. – С.129.

34. Панкрухин А. П. Философские аспекты маркетингового подхода к образованию / А.П. Панкрухин // Alma Mater. – 1997. - № 1. - С. 210-216.

35. Попов Е. Н. Услуги образования и рынок / Е.Н. Попов // Российский экономический журнал. – 2012. - № 6. - С. 293-296.

36. Потапенко В. С. Образовательная деятельность и образовательные услуги: соотношения понятий / В.С. Потапенко // Журнал российского права. - 2011. № 2. С. 139-150.

37. Пул М. Управление человеческими ресурсами / М. Пул, М. Уорнер. – СПб: Питер, 2012. – 185 с.

38. Рихтер Р. Новая институциональная экономическая теория: первые шаги, сущность, перспективы / Р. Рихтер // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4, №1. – С. 79-112.

39. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2011. – 214 с.

40. Турчинов А.И. Социальное измерение государственной кадровой политики // Человек и труд. – 2011. – №7. – С. 58.

41. Уставные документы Муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №68». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://школа68.екатеринбург.рф/sveden/document>

42. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М.: Перспектива, 2005. – С. 77.

43. Фишбейн Д.Е. Кто кого перехитрит, или «Игры» руководителя и подчиненных / Д.Е. Фишбейн // Директор школы. – 2011. – №5.

44. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 25.11.2013) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2014). [Электронный ресурс]. Режим доступа http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_148547

45. Федеральный закон от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 03.07.2016) "О защите прав потребителей".

46. Федеральный государственный стандарт общего образования. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://standart.edu.ru/>

47. Федеральный закон №174-ФЗ от 26 октября 2006 г. «Об автономных учреждениях».

48. Федерального закон от 21.07.2005 № 94-ФЗ "О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд".

49. Федеральный закон от 8 мая 2010 г. N 83-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений" (с изменениями и дополнениями).

50. Цинцадзе Н. С. Гражданско-правовой статус государственных образовательных учреждений // Фундаментальные и прикладные исследования в системе образования: сборник научных трудов 10

Международной научно-практической конференции (заочной) / отв.ред. Н.Н. Болдырев. Тамбов, 2012. С. 32-44.

51. Шайбель Т.В. Инновационные подходы к формированию кадровой политики предприятия / Т.В. Шайбель // Международный журнал экспериментального образования. – 2011. – №8. – С. 14-16.

52. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2003. - С. 86-95.

ГЛОССАРИЙ

Адаптация сотрудника – процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Кадровая политика – генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы.

Кадровый потенциал – совокупность способностей и возможностей кадров обеспечить эффективное функционирование организации.

Менеджмент – совокупность таких видов деятельности, как планирование, организация и координация, контроль и регулирование, мотивация, осуществление которых обеспечивает эффективное функционирование организации.

Мотивация персонала – комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также способ привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их.

Набор персонала – создание необходимого резерва кандидатов на определенную должность, из которых затем будут отобраны наиболее подходящие сотрудники.

Оптимизация – выбор наилучшего варианта из возможных для достижения наибольшей эффективности какого-либо процесса.

Организационная структура – это нормы и ценности, которые разделяются абсолютным большинством членов организации или предприятия, а также внешние их проявления (организационное поведение).

Отбор персонала – процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих

под критерии отбора на вакантные должности посредством оценки деловых качеств кандидатов.

Педагогический мониторинг – это мониторинг качества образовательного процесса, обеспечивающий непрерывное слежение за его содержанием, прогнозирование его развития и приобретения нового опыта;

Профессиональное обучение – это имеющее определенную форму, систематическое изменение поведения через формирование новых навыков, которое происходит в результате получения образования, инструктажа, развития и планомерного практического опыта.

Социально-психологический климат – характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения в коллективе, связанный с удовлетворением условиями жизнедеятельности, стилем и уровнем управления, и другими факторами; динамичное образование, которое сочетает в себе эмоциональные, интеллектуальные и ценностные установки, отношения, настроения, мнения и чувства членов группы.

Стратегическая задача – предстоящее событие либо внутри организации, либо за ее пределами, которое может существенным образом повлиять на ее способность достигать свои цели; целевая задача, образующая стратегию организации.

Управление кадровым потенциалом – приведение в соответствие способностей работников и целей, условий развития организации.

Управление карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Эффективность кадровой политики – результативность процесса, операции, проекта, определяемая как отношение эффекта, результата к затратам, обусловившим его получение.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

- АХЧ – административно-хозяйственная часть
- ВР – воспитательная работа
- ВУЗ – высшее учебное заведение
- ГИА – государственная итоговая аттестация
- ЕГЭ – единый государственный экзамен
- ИКТ – информационно-коммуникационные технологии
- МАОУ СОШ с УИОП – муниципальное автономное образовательное учреждение с углубленным изучением отдельных предметов
- МО – методическое объединение
- НМР – научно-методическая работа
- ОВЗ – ограниченные возможности здоровья
- ОГЭ – основной государственный экзамен
- ОУ – образовательное учреждение
- РЦОИ – региональный центр обработки информации
- СанПиН – санитарно-эпидемиологические правила и нормативы
- ССУЗ – среднее специальное учебное заведение
- УВР – учебно-воспитательная работа
- ФГОС – федеральный государственный образовательный стандарт
- ФГОС НОО – федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования
- ФГОС ООО – федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования
- KPI – Key Performance Indicator – ключевые показатели эффективности
- SNW – анализ (Strength, Neutral, Weakness) – анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации
- SWOT – анализ (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) – анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз организации

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета «Микроклимат в педагогическом коллективе»

		постоянно	часто	редко	никогда
1.	Можно свободно выражать отношение ко всему, что происходит				
2.	Отсутствуют проблемы и конфликты				
3.	Между педагогами, учащимися существуют доверительные отношения				
4.	У нас доминирует уверенность, т.к. педагогические цели ясны				
5.	Напряженность в отношениях учителей и учащихся отсутствует				
6.	Действия администрации продуманы, не вызывают конфликты				
7.	Администрация принимает решения, не ведущие к созданию стрессовых ситуаций				
8.	Обучение и условия жизни создают психологический комфорт для ребенка				
9.	Отношения строятся на идеалах гуманизма				
10.	Администрация тактична в отношении с сотрудниками и учащимися				
11.	Все доброжелательны с посетителями				
12.	Все сотрудники радуются успехам учащимися в учебе и жизни				
13.	Атмосфера доброжелательности коллектива стимулирует учащихся на хорошие результаты в учебе и жизни				
14.	Дети искренне радуются успехам товарищей и всего коллектива				
15.	Я доволен(а) своей работой в учреждении				

Анализ результатов.

Необходимо перевести ответы в баллы: постоянно – 4 балла, часто – 3, редко – 2, никогда – 1. Находим сумму баллов по всем ответам, делим на 60 и

умножаем на сто процентов. Таким образом, уровень психологического климата коллектива вычисляется по формуле:

$$Y = (C / 60) * 100\%,$$

где Y – уровень психологического климата коллектива, C – сумма баллов по всем ответам.

Высокий уровень психологического климата, если Y превышает 85 баллов.

Средний уровень психологического климата, если балл от 50 до 85. Низкий уровень психологического климата, если Y менее 50.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Опрос «Уровень удовлетворенности сотрудников»

Просим вас выразить Ваше мнение по ряду вопросов, связанных с вашей работой и коллективом, в котором вы трудитесь. Прежде чем ответить на каждый вопрос, внимательно прочитайте все имеющиеся варианты ответов на него и отметьте тот вариант ответа, который соответствует вашему мнению. Заполняйте анкету самостоятельно.

- 1) Ваш пол: М Ж
- 2) Возраст: _____ лет
- 3) Образование: _____
- 4) Стаж работы в данном коллективе: _____ лет
- 5) Ваша профессия _____
- 6) Ваше семейное положение: _____

Наименование фактора	Совершенно удовлетворен (+1,0)	Удовлетворен (+0,5)	Не удовлетворен (-0,05)	Совершенно не удовлетворен (-1,0)
Содержание труда				
Наличие перспектив должностного продвижения				
Занимаемая должность				
Заработная плата				
Условия труда				
Организация труда				
Отношения с непосредственным руководителем				
Отношения с коллегами				

Благодарим Вас за участие в исследовании!

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Программа адаптации молодого специалиста.

Ожидаемые результаты:

- систематически проводится разносторонняя целенаправленная методическая работа с молодыми учителями;
- молодые учителя проходят адаптационный период уверенно, убеждаются в правильном выборе своей профессии;
- молодые специалисты повышают уровень профессиональной подготовки.

Таблица 17

Профессиональные компетенции молодого педагога

Компетенция	Содержание
Предметно-методологическая	Знания в области преподаваемого предмета; ориентация в современных исследованиях по предмету; владение методиками преподавания предмета.
Психолого-педагогическая	Теоретические знания в области индивидуальных особенностей психологии, познавательных процессов ученика, умение использовать эти знания в конструировании образовательного процесса. Умение определить уровень развития ученика.
Валеологическая	Теоретические знания в области валеологии и умения проектировать здоровьесберегающую образовательную среду. Владение навыками использования здоровьесберегающих технологий. Теоретические знания учебного и воспитательного процесса для детей с ОВЗ.
ИКТ-компетенция, дидактическая	Практическое владение методиками, приемами, технологиями, развивающими и социализирующими учащихся средствами предмета. Умение проектировать и реализовать программу индивидуальной траектории обучения ученика. Владение методиками и технологиями дистанционного образования.
Коммуникативная	Практическое владение приемами общения, позволяющее осуществлять направленное результативное взаимодействие в системе «учитель-ученик», «учитель - родитель».
Исследовательская	Умение спланировать, организовать, провести и проанализировать педагогический эксперимент по внедрению инноваций.
Транслирующая	Умение транслировать собственный положительный опыт в педагогическое сообщество (статьи, выступления, участие в конкурсах).
Акмеологическая	Способность к постоянному профессиональному совершенствованию. Умение выбрать необходимые направления и формы деятельности для профессионального роста.

В таблице 17 представлены необходимые профессиональные компетенции педагога, которыми стоит руководствоваться в процессе подготовки молодого учителя к работе в школе.

Рассмотрим каждый этап адаптации молодого педагога по отдельности в таблице 18.

Таблица 18

Этапы адаптации молодого специалиста в ОУ

Этап	Исполнитель	Деятельность по адаптации	Ожидаемый результат	Сроки
Оценка уровня подготовленности	директор, заместители директора, коллеги	знакомство с особенностями учебного процесса, включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, учащимися	ознакомление нового сотрудника с организацией работы, знакомство с коллегами и учащимися	при поступлении на работу
Ориентация	наставник, заместители директора	знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями на практике	составление программы ориентации (адаптации); знакомство новичка со школой, коллективом, нормативно-правовой базой; поощрение помощи новичкам со стороны давно работающих сотрудников	первые полгода
Действенная адаптация	наставник, заместители директора, коллеги	оказание индивидуальной консультативной поддержки; организация мастер-классов и педсоветов с непосредственным участием молодого специалиста	приспособление молодого специалиста к своему статусу учителя, включение в межличностные отношения с коллегами в полной мере	после полугода
Функционирование	директор, заместители директора, педагог - психолог, коллеги, наставник	выяснить уровень адаптации к выполняемой работе - анкетирование, беседа с руководителем, заместителями, отзывы коллег	постепенное преодоление производственных и межличностных проблем, переход к стабильной работе	после 1 года